

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza a formulace strategie pro vybranou společnost
A Strategic Analysis and Strategy Formulation for a Selected Organization

Student: Bc. Pavla Jánošová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně pod vedením Ing. Viktorie Janečkové, Ph.D.“.

V Ostravě dne 29.4.2011

.....

Podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Janečkové, Ph.D. za její vstřícný přístup a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Rovněž děkuji vedení společnosti Zemský Rohatec, s.r.o., že mi poskytli čas, prostor a potřebné informace pro vypracování mé diplomové práce.

V Ostravě dne 29.4.2011

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska	7
2.1	Strategické řízení a strategie	7
2.2	Strategické myšlení	8
2.3	Základní strategický plánovací model	10
2.3.1	Poslání	10
2.3.2	Vize	10
2.3.3	Cíle	10
2.4	Strategická analýza	11
2.4.1	Analýza externího prostředí	11
2.4.2	Analýza interního prostředí	18
2.5	SWOT analýza	18
2.5.1	Silné a slabé stránky	19
2.5.2	Hrozby a příležitosti budoucího okolí	19
2.6	Formulace strategie	21
2.6.1	Ansoffův model růstu	22
2.6.2	Matice General Electric (GE matice)	23
2.6.3	Obecné strategické alternativy	25
2.6.4	Výběr strategie	26
2.6.5	Implementace strategie	28
2.6.6	Strategická kontrola	28
3	Charakteristika společnosti	29
3.1	Historie	29
3.2	Současnost	29
3.3	Předmět podnikání	30
3.4	Produkty a služby společnosti	31

3.4.1	Výrobky	32
3.4.2	Poskytované služby.....	35
4	Strategická analýza.....	36
4.1	Analýza externího prostředí	36
4.1.1	SLEPT analýza	36
4.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	41
4.2	Analýza interního prostředí.....	52
	Analýza zdrojů podniku	52
4.3	SWOT analýza	54
4.4	Matice General Electric.....	58
5	Formulace strategických alternativ.....	61
6	Závěr.....	66
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam zkratk	70
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce:	71
	Seznam příloh.....	72

1 Úvod

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila oblast Strategického řízení podniku se zaměřením na analýzu podniku. Zaujala mne možnost kompletní analýzy podniku, které může porozumět i nezasvěcený člověk z oboru.

Podniky by měly vědět, co dělat, aby byly jasně zřetelné, jedinečné či odlišné. Samy se snažit nabízet něco jiného než jejich konkurence. V současnosti již nestačí pouhá znalost a následná eliminace nevýhod, ale podniky by měly hledat cesty, jak růst, budovat a využívat ve svůj prospěch své silné stránky. Je nutné, aby se podnik udržel alespoň ve hře. Ale udržet se ve hře není vše, je třeba v ní hrát aktivní roli. Strategické řízení zahrnuje formulaci jak strategie, tak cílů.

V dnešní době je pro společnosti již téměř nutností vytyčit si v určitém časovém rámci cíle, kterých chce dosáhnout. Společnosti si proto vytváří strategie, jež obsahují právě tyto cíle, ale také vizi, kterou se podnik bude prezentovat. Je téměř nemožné a nevyčíslitelné kolik podniků z celého spektra, si strategii vytváří, protože i v dnešní době existují společnosti, které strategii nevytváří a více-méně úspěšně působí na trhu. Avšak otázkou je, zda je to pro tyto společnosti z dlouhodobého hlediska výhodné.

Cílem mé diplomové práce je provést strategickou analýzu společnosti a na jejím základě formulovat návrhy strategických alternativ. V této práci se pokusím využít metod, technik a postupů, které se při strategickém řízení využívají, k určení vhodné strategie pro nadcházející období společnosti.

Práce je strukturována do dvou základních částí. V první části jsou teoreticky vymezeny důležité pojmy a východiska, která se měla stát určitou oporou pro praktickou část.

Pro praktickou část jsem si vybrala společnost Zemský Rohatec, s.r.o. sídlící v Rohatci. Snažila jsem se nastínit její současný stav i budoucí možnosti vývoje. Pro zpracování analýzy jsem využila veškeré mi dostupné informace. Součástí této kapitoly jsou analýzy interního a externího prostředí. Veškeré výsledky, které vyplývají z těchto základních analýz, byly shrnuty a využity do analytických modelů a to SWOT analýza a GE matice.

Společnost Zemský Rohatec, s.r.o. poskytuje dodávky a montáže technologií vodního hospodářství, energetiky a potravinářského průmyslu. Zejména se jedná o

úpravny vod, čerpací a přečerpávací stanice, čistírny odpadních vod, kotelny a technologické linky v potravinářství. V konkurenčním prostředí tohoto odvětví si však vybudovala určitou pozici a cílem strategie bude nejen tuto pozici upevnit, ale i postupem času zlepšit.

2 Teoretická východiska

V podmínkách společenské i hospodářské nestability má být strategický management kotvou, která má umožnit analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a naznačit směr nejvhodnějšího vývoje organizace. Strategický management má umožnit dobrou orientaci v konkurenčním prostředí a vymezit hlavní mezníky, resp. strategickou vizi, směrodatnou pro všechny pracovníky organizace. [10]

Strategický management se zaměřuje na jasné stanovení cílů i podcílů, kompetencí a odpovědností. Jednotlivé cíle jsou stanovené na základě zkušeností z minulosti, ale také především na základě posouzení současného stavu a předpokládaného vývoje do budoucna. Strategický management využívá dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé plánování. Lidé jsou vždy dobře informovaní o stanovených cílech, odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé cíle, ale také o stávajícím výsledku při dosahování cílů.

2.1 Strategické řízení a strategie

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a především prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. [8]

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jedná se o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé.

Strategie stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Zobrazuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů. Strategie svou povahou představuje záměry, kterými je ovlivněn věcný rozvoj podniku, např. záměr co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho. Strategie se mohou zaměřit také na tvorbu nástrojů, metod a opatření, jejichž prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. [8]

Jednoduše řečeno strategie představuje postup k dosažení cílů, při kterém se nejlépe uplatní přednosti podniku.

Strategické řízení se odehrává v určitém cyklu:

- Formulace východisek.
- Provedení situačních analýz (s využitím analytických metod SWOT analýza, PESTLE analýza nebo BCG matice).
- Formulování (určení) strategie (vize, cíle).
- Realizace strategie.
- Kontrola strategie. [10]

Obr.2.1: Cyklus strategického řízení



Zdroj: <http://managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni>

2.2 Strategické myšlení

Schopnost strategického myšlení není člověku vrozená, ale buduje se na základě specifických zkušeností. Všeobecně je strategické myšlení považováno za důležitou podmínku úspěchu organizace. Schopnost top manažerů strategicky myslet je podle některých názorů klíčovou kompetencí firmy.

Strategické myšlení můžeme popsat jako specifickou manažerskou aktivitu, jejímž cílem je najít nové nápadité strategie, které mohou změnit pravidla, podle nichž probíhá soutěžení na trhu, a které předvídají možnou novou budoucnost.

Jen ti manažeři, kteří dokážou myslet strategicky, tj. perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků, mohou pomýšlet na úspěch. [1]

Překážky strategického myšlení

V následující části jsou uvedeny podle Bělohlávka (2006) projevy nedostatku a bariéry strategického myšlení často se vyskytující v českých firmách.

- a) **Chybějící poslání a vize firem** – řada našich firemních managementů vizi zdánlivě nepostrádá. Na otázku: „Co je vaším nejdůležitějším úkolem pro příští tři roky?“, nejčastěji odpovídají: „Přežít!“ Z vize se tak stala v drtivé většině pracovníků nesrozumitelná obecná fráze jen zdobící firemní dokumenty. Takové firmy neznají směr, kterým se ubírají, a mohou tak uvažovat pouze o kategoriích přežívání.
- b) **Nesystémovost** – české firmy se většinou potýkají s nedostatečnou znalostí svého odvětví a trendů jeho vývoje, a tak mu nemůže ani přizpůsobovat vlastní strategii.
- c) **Nepřipravenost ke změnám** – lidé se odmítají změnit a každá změna je přijímána s nedůvěrou. Vyvolávají nejistotu, obavy, mohou ohrožovat bezpečí, osobní cíle a zájmy. Mnohé organizace jsou navíc minulými neúspěšnými pokusy o změnu frustrovány. Se strategií „žádné změny“ nezůstane žádný podnik dlouho konkurenceschopný.
- d) **Krátkozrakost** – v desetiletích plánovitého hospodářství si vrcholové managementy navykly zabývat pouze operativním řízením. Řada z nich v těchto zvycích zůstala a činí tak na úkor dlouhodobých strategických úvah. Druhým projevem krátkozrakosti je v poslední době snaha o maximalizaci krátkodobých zisků snižováním výdajů na výzkum, vývoj, údržbu, rozvoj služeb zákazníkům a vzdělávání pracovníků firmy. Takové jednání nahrává jen konkurenci.
- e) **Špatná informovanost** – nedostatek informací o okolním prostředí, záplava nepřesných informací, zkreslené informace o poměrech ve vlastní firmě, chybějící klíčové řídicí informace – jsou důsledkem špatných informačních systémů, komunikačních bariér, jednosměrných informačních toků. Výsledkem pak je neschopnost rozeznat příležitosti, ale i hrozby v okolním prostředí a často i špatný odhad vlastních předností nebo slabin. To všechno vede k vyšším rizikům a celkové neefektivnosti firmy.

- f) **Nerozhodnost** – sebekvalitnější informace nejsou k ničemu, pokud nejsou použity k rozhodování a to nevede k akci. Váhání, vyčkávání a netrpělivost vedou k neúspěchu.

2.3 Základní strategický plánovací model

Plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech, prostředcích, způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Plánování je proces, který musí začít na vrcholu firmy. Hlavní prioritou by měly být strategické cíle společnosti. Strategické plánování by mělo dát odpověď na tři základní otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat? = POSLÁNÍ
2. Jakých cílů chceme dosáhnout? = VIZE
3. Jak budeme řídit podnikové aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů?
= STRATEGICKÉ AKCE [1]

2.3.1 Poslání

Poslání identifikuje základní funkci podniku, vyjadřující smysl existence organizace. Je to důvod či záměr, proč organizace existuje, v čem podniká, na co se má soustředit a kam hodlá ve svých aktivitách směřovat. Vymezuje pole působnosti a zároveň působí jako jednotící prvek, který usměrňuje jednání manažerů i zaměstnanců tak, aby pracovali v zájmu firmy.

2.3.2 Vize

Vize má na rozdíl od poslání výrazně dlouhodobý charakter. Vyjadřuje představu o budoucím stavu podniku, je obrazem jeho budoucnosti. Definování vize podniku patří k nejobtížnějším činnostem, neboť klade vysoké požadavky na vedení podniku a jejich znalosti. Vize musí být pro všechny lidi působící v podniku natolik jasná a motivující, aby byli ochotni k ní svou činností směřovat. [8]

2.3.3 Cíle

Cíle podniku jsou často reprezentovány ekonomickými charakteristikami (tržby, zisky atd.), mohou být ale také zaměřeny do oblasti sociální (veřejně prospěšné akce,

budování image podniku, sponzorství) nebo na růst podniku (růst tržního podílu) či na konkurenční boje (zvyšování překážek vstupu do odvětví atd.).

1. V odborné literatuře je doporučováno, aby cíle byly SMART. Písmena akronymu vyjadřují jednotlivé vlastnosti cílů. [5]

S - „stimulating“, cíle mají stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,

M - „measurable“, měřitelnost dosažení či nedosažení cílů,

A - „acceptable“, cíle mají být akceptovatelné ze strany těch, kteří je budou plnit,

R - „realistic“, cíle musí být dosažitelné, reálné,

T - „timed“, určené v čase.

Formulace poslání, vize, cílů a strategie vyžaduje analyzovat a vyhodnotit velké množství informací charakterizujících nejen podnik a jeho jednotlivé stránky, ale i jeho okolí.

2.4 Strategická analýza

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky vyžívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. [8]

Při strategickém plánování hledáme odpovědi na otázky typu „Kde jsme nyní?“, „Kam jdeme?“, „Kde chceme být?“ a především „Jak se tam dostaneme?“

2.4.1 Analýza externího prostředí

Okolí podniku má na samotný podnik zpravidla velký vliv, přičemž podnik sám má jen omezené možnosti jak okolí ovlivňovat. Tím, jaký vliv má vnější prostředí na činnost podniku, se zabývá externí analýza. Skládá se z analýzy makroprostředí a analýzy mezoprostředí. Makroprostředí je prostředí, které je společné všem podnikatelským subjektům působícím v dané zemi a podnik samotný nemá takový vliv, aby mohl toto prostředí změnit. Součástí makroprostředí je i světové prostředí. Mezoprostředí neboli

oborové prostředí je takové prostředí, které podnik bezprostředně obklopuje, má na něj výrazný vliv, ale zároveň i podnik samotný má vliv na toto prostředí. Podnik si může účastníky trhu (dodavatele, odběratelé, zákazníci) zvolit, částečně je ovlivnit.

Analýza makroprostředí

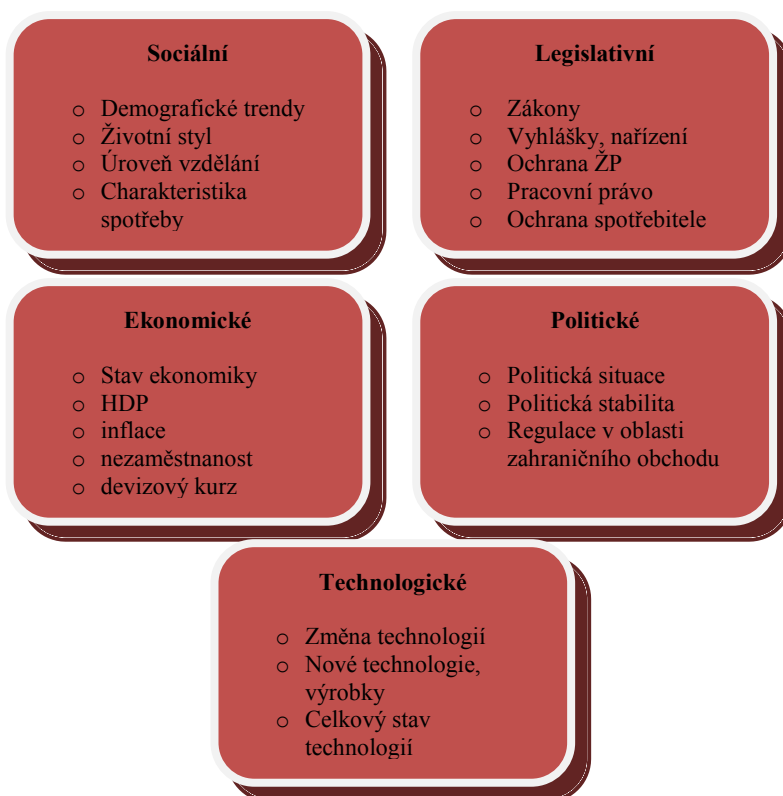
Základní metoda, která zkoumá makroprostředí je metoda SLEPT. SLEPT neboli PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

SLEPT je zkratka počátečních písmen jednotlivých prvků makrookolí (jedná se o rozšíření analýzy PEST).

- **s**ociální faktory
- **l**egislativní faktory
- **e**konomické faktory
- **p**olitické faktory
- **t**echnologické faktory [5]

Na následujícím obr. 2.3 jsou vyjmenovány možné faktory SLEPT analýzy. Tyto faktory tvoří pouze základní body, není nutno v praxi analyzovat všechny.

Obr. 2.3: SLEPT analýza



Zdroj: vlastní tvorba

Sociální faktory

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci. Jedná se o souhrn charakteristik, které vystihují chování obyvatel cílové oblasti. Může to být např. větší důraz na zdravý způsob života, vzdělanostní struktura, preference značek atd.

Legislativní faktory

To, jak silně mohou fungování ekonomiky ovlivňovat aktivity vlády a dalších orgánů a institucí podílejících se přímo či nepřímo na řízení a ovlivňování státu a ekonomiky (soudy, centrální banka, burza, politické strany, nátlakové skupiny, media, atd.) můžeme u nás velmi dobře pozorovat právě v současnosti. Stát ovlivňuje fungování ekonomiky především zákony, vyhláškami, nařízeními apod. Znárodnují, jakým způsobem ovlivňují podnikání podniku, popř. jaké daně, poplatky snižují

efektivitu podnikání a naopak jaké granty a dotace ji podporují. Patří zde také regulace emisí, hygienické předpisy atd.

Ekonomické faktory

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Např. stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury.

Politické faktory

Zhodnotit politickou stabilitu lze podle následujících ukazatelů: forma a stabilita vlády, hodnocení úspěšnosti státní administrativy a její vliv na firmu, občanské nepokoje, klíčové orgány a úřady, legislativně zakotvená byrokracie, politická strana u moci, opozice a její působení, existence a vliv politických osobností.

Technologické faktory

Pro existenci podniku jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace, jako byl například vynález tranzistoru, laseru, baterií pro elektromobily, jaderných elektráren, počítačů a počítačové komunikace a dalších. Investování do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, na straně druhé v sobě zahrnuje mnoho rizik.

Analýza mezoprostředí

Obecně se k analýze mezoprostředí používá nejčastěji Porterův model pěti konkurenčních sil.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivalry na trhu popsal Michael E. Porter z Harvard School of Business Administratic. Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. [5]

Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení pěti základních sil viz obrázek 2.4:

1. riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?

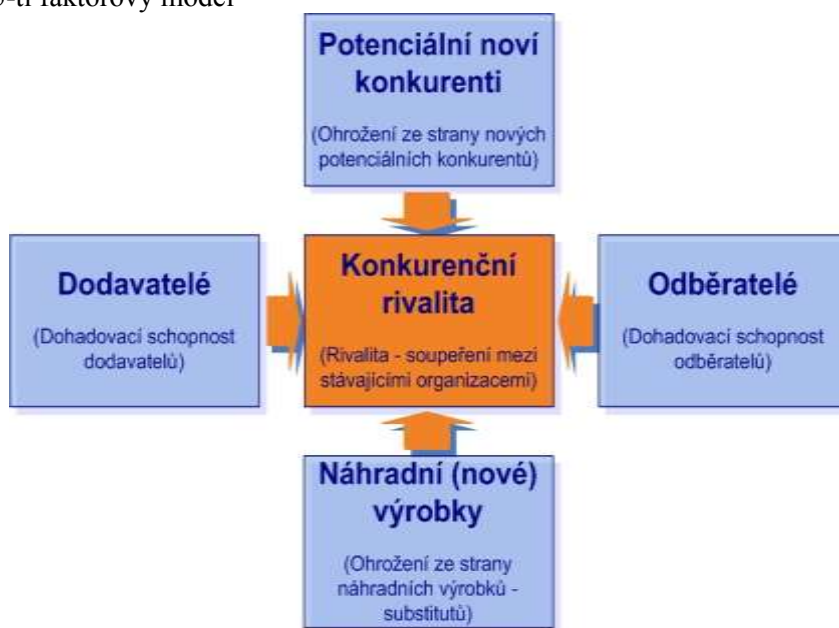
2. rivalita mezi stávajícími konkurenty – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?

3. smluvní síla odběratelů – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?

4. smluvní síla dodavatelů – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?

5. hrozba substitučních výrobků – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými? [5]

Obr.č.2.4: 5-ti faktorový model



zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil>

➤ **Zákazník**

Lze říci, že zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- Zákazník je velkým, významným zákazníkem – např. významná osobnost společenského života, firma s dobrou tradicí a dobrým image.

- Zákazník může snadno přejít ke konkurenci – má nízké náklady přestupu ke konkurenci.
- Zákazník by mohl provést zpětnou integraci – zboží by si mohl v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začít vyrábět sám.
- Existují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci jsou velmi citliví na cenové změny.
- Zákazník je silným distributorem schopným ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

➤ **Dodavatelé**

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v následujících situacích:

- Je-li dodavatel na daném trhu velkým, významným dodavatelem.
- Jestliže nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem.
- Zboží, které zákazník poptává, je vysoce diferencované. [5]

➤ **Noví konkurenti**

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.
- Máli dané odvětví strukturu přirozených monopolů (např. distribuce elektřiny, plynu, vody, telefonní síť, železniční doprava).
- Začínající firma s malým objemem výroby vyrábí příliš draze ve srovnání s již existujícími většími konkurenty.
- Již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností získaných jejich dlouhou existencí na daném trhu.
- Výrobky jsou vysoce diferencované, tj. k jejich výrobě je např. nutné know-how.

- Jsou-li náklady přestupu (do jiného oboru, k jinému dodavateli) jak zákazníků, tak dodavatelů existující firmy vysoké. Jinak řečeno, jsou-li zákazníci v daném odvětví silně připoutáni k existujícím obchodním partnerům, pak bude pro případnou nově založenou firmu obtížné je konkurentům přetáhnout.

➤ **Substituty**

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty, a dále tehdy, jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- Firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady.
- Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku (např. v důsledku špatných distribučních kanálů...)
- Náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké
- Cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je pro spotřebitele lákavá.

➤ **Rivalita v odvětví**

Rivalita firem působících na daném trhu může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

- Jedná se o velmi málo rostoucí, či zmenšující se trh.
- Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví (např. u nás trh distribuce benzínu).
- V odvětví působí velký počet konkurentů.
- Bariéry případného odchodu z odvětví jsou vysoké. [4]

2.4.2 Analýza interního prostředí

Interní analýza zkoumá a hodnotí vnitřní prostředí organizace. Jejím cílem je odhalit silné a slabé stránky podniku. Na jejím základě je možno vytvořit základní obraz o současném stavu organizace a naznačit možnosti do budoucna. Je důležité posoudit zdroje, které obsahují konkurenční výhodu, tedy zdroje nenapodobitelné a jedinečné.

Klasifikace základních typů zdrojů se člení do čtyř skupin:

1. **Hmotné zdroje** – stroje, zařízení, pozemky, budovy, výrobní či skladovací haly a dopravní prostředky. Nestačí však pouze číselný stav těchto zdrojů, ale především jejich vlastnosti, které tvoří konkurenční výhodu (např. technický stav, spolehlivost, stáří strojů a jejich potencionální produktivita, umístění závodu v blízkosti zákazníků a surovinových zdrojů).
2. **Lidský kapitál** – počet a kvalifikační struktura zaměstnanců, motivace a adaptabilita, věkové složení ad.
3. **Finanční zdroje** - rozdělené na vlastní a cizí zdroje, jejich poměr.
4. **Nehmotné zdroje** - zahrnují především oblast technologie, např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, ochranná známka. [5]

2.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku – **Strengths**,
- slabých stránek podniku – **Weaknesses**,
- příležitostí okolí – **Opportunities**,
- hrozeb okolí – **Threats**. [6]

Analýza předpokládá informace o interní situaci firmy (silné a slabé stránky) a externí informace o množství příležitostí na trhu zboží a služeb o hrozbách trhu, kde působí. Výsledky analýzy umožňují zaujmout strategický postup v dané situaci hrozeb konkurence a trhu a získat případně strategickou výhodu či zaujmout růstovou, útlumovou nebo stabilizační strategii.

2.5.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě jejich analýzy lze identifikovat faktory, které mohou být příčinou budoucích úspěchů či naopak neúspěchů podniku. Silné stránky přispívají k úspěšné činnosti podniku a zvýhodňují podnik vzhledem ke konkurenci. Manažeři se snaží co nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Slabé stránky představují určitá omezení nebo nedostatky, slabiny podniku a brání efektivnímu výkonu.

Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy či produktu atd. [5]

2.5.2 Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí, jejich intenzita závisí především na typu prostředí a odvětví, do kterého podnik spadá. Podnik je nemůže svými aktivitami ovlivnit, je však schopen zaujmout stanovisko k jejich maximálnímu využití nebo alespoň ke zmírnění jejich důsledku.

Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak i mikrookolí. Ohrožení představuje nepříznivou situaci v okolí podniku, která

znamená překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Přehled typických hrozeb, přičemž řada z nich je odvozena z Porterových pěti sil:

- vysoká diferenciaci v odvětví,
- státní regulace,
- know-how, které se v odvětví používá,
- velký počet konkurujících si firem,
- pomalý růst odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce atd. [10]

Příležitosti jsou většinou chápány jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V druhém případě bude charakter příležitosti závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy. Příležitosti představují takové možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů.

Výsledky SWOT analýzy jsou zanášeny do SWOT matice umožňující výběr vhodného směřování se ve strategické oblasti.

Obr.č. 2.5: Alternativy SWOT strategie

	SLABÉ STRÁNKY - W	SILNÉ STRÁNKY - S
PŘÍLEŽITOSTI - O	Strategie WO - hledání (překonání slabé stránky využit příležitosti)	Strategie SO - využití (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
HROZBY - T	Strategie WT- vyhýbání (minimalizace slabých stránek a vyhýbání se ohrožení)	Strategie ST - konfrontace (využití silných stránek k odvrácení ohrožení)

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 219. ISBN 80-251-0396-X

Strategie WO - hledání

Pro podnik je vhodná v případě, kdy se v jeho okolí nachází dostatek příležitostí, ale sám se potýká s výrazným množstvím slabých stránek. Klade důraz na výrazné změny v chování organizace. Jedná se o eliminaci slabých stránek za pomoci vnějších příležitostí

Strategie SO - využití

Je ofenzivní, agresivní růstově orientovaná strategie, která se používá v případě, kdy převažují silné stránky podniku a v okolí je dostatek příležitostí, které je možné využít.

Strategie WT- vyhýbání

Neboli obranná strategie podnik použije tehdy, pokud u něj převažují slabé stránky a okolní podnik přináší rizika. V rámci této strategie je třeba minimalizovat své slabé stránky a vyhnout se tak ohrožením. V krajním případě dochází k opouštění určitých pozic. Pro podnik znamená nejméně příznivou situaci. Vychází z kompromisů a opuštění některých pozic. Má charakter strategie defenzivní

Strategie ST – konfrontace

Výsledkem je diversifikační strategie. Jedná se o včasné identifikování hrozeb a jejich přeměnění pomocí silných stránek na příležitosti. [1]

2.6 Formulace strategie

V této fázi strategického řízení dochází k definování strategických alternativ a jejich následnému hodnocení. Na základě zhodnocení všech variant je nakonec vybrána nejvhodnější strategie. Autoři však nepřistupují k jednotlivým strategiím jednotně, existuje velké množství různých typologií strategií.

Analytické modely

Výsledky analýz okolního prostředí, vnitřních zdrojů a schopností je zapotřebí zpracovat do podoby, která poskytne celkový co nejvěrnější obraz současné situace podniku ve stávajícím prostředí. K získání tohoto obrazu nám pomůže hned několik modelů, z nichž níže uvádím Ansoffův model růstu a GE matici.

2.6.1 Ansoffův model růstu

Tento model vymezuje základní možná řešení vztahu výrobek – trh. Diferenční analýzu navrhl Igor Ansoff, skládá se z následujících kroků:

- ✓ Popis stávajícího stavu.
- ✓ Stanovení cílů (popis cílového stavu).
- ✓ Určení rozdílu (mezery) mezi stávajícím a cílovým stavem.
- ✓ Návrh variant dosažení cílového stavu (alternativní strategie).
- ✓ Zhodnocení variant a výběr nevhodnější z nich.
- ✓ V případě potřeby se celý postup opakuje, dokud není dosaženo cílového stavu. [1]

Tato analytická metoda (technika) patří mezi metody rozhodování a řešení problémů, jedná se o jednoduchou metodiku či postup, který je využitelný v situacích, kdy dochází k plánování nějaké změny.

Podnik se může nacházet v těchto pozicích:

- **Pozice A:** Zobrazuje strategii průniku na současném trhu. To znamená, že firma se bude snažit o získání většího podílu na trhu např. zvýšenou marketingovou činností, silnější podporou prodeje apod.
- **Pozice B:** Tato pozice vyžaduje vývoj nových výrobků nebo služeb pro současný trh. Příkladem může být firma, která dodává vytápěcí úsporná zařízení. Při této strategii by mohla např. začít poskytovat technickou konzultační činnost v oblasti úspory energie pro svou současnou klientelu.
- **Pozice C:** Pronikání firmy na nové trhy se současnými výrobky. Firma musí klást větší důraz na marketingové aktivity a rozvoj trhu.
- **Pozice D:** Strategie zkombinovaná ze dvou předcházejících. Nové produkty jsou uvedeny na nové trhy. Jedná se o nejrizikovější variantu, a proto se firmy do pozice D obvykle dostávají postupně přes strategii B nebo C. [1]

Obr.č.2.6. Ansoffův model růstu

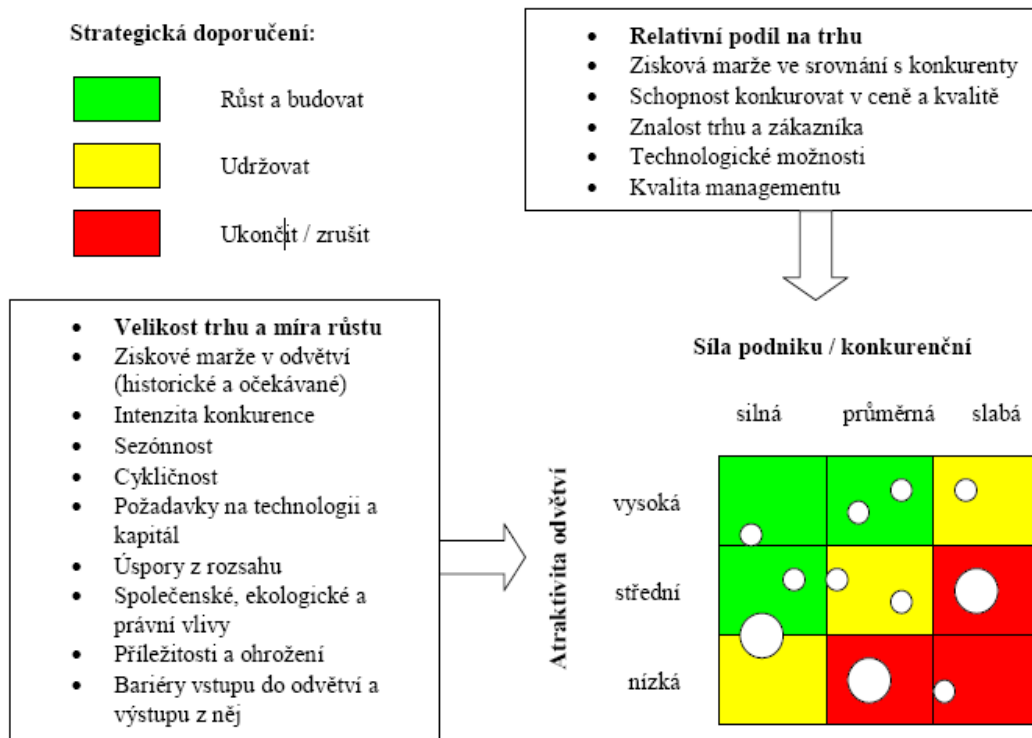
	<i>Dosavadní výrobek</i>	<i>Nový výrobek</i>
<i>Dosavadní trhy</i>	Průnik na trh (A)	Rozvoj výrobku (B)
<i>Nové trhy</i>	Rozvoj trhu (C)	Diverzifikace (D)

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 219. ISBN 80-251-0396-X

2.6.2 Matice General Electric (GE matice)

Matice GE je alternativním přístupem k analýze portfolia je to matice vyvinutá firmou GE. Tvoří ji devítibuněčná matice o dvou dimenzích: celková atraktivita odvětví a síla podniku (podnikatelské aktivity) / jeho konkurenční pozice. Devět políček je sdruženo do tří zón. [14]

Obr.2.7: Matice GE



Zdroj: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154s. ISBN 80-7329-131-2.

Pro oba faktory, tj. atraktivitu odvětví a konkurenční síla, jsou podle situace firmy stanovena tři pásma:

- Pro faktor konkurenční přednosti pásma: „silné, střední a slabé“.
- Pro faktor tržní atraktivita pásma: „vysoká, střední, nízká“.
- Pro jednotlivá pole portfolio matice GE lze doporučit aktivity (rozhodnutí), týkající se typu strategie, kterou je účelné uplatnit v investičních tocích.

Při využití matice GE pro hledání investičních strategií:

- Políčka 1, 2, 4 představují výhodné postavení SBU, kdy SBU se nacházejí v tzv. zelené zóně pro investice (firma do strategického záměru investuje, aby si udržela a zlepšila pozici SBU).
- Políčka 3, 5, 7 se nacházejí v tzv. žluté zóně, kdy firma musí zvažovat možná rizika spojená s investováním, provádí selektivní výběr a dává spíše přednost krátkodobým investicím.
- Políčka 6, 8, 9 jsou v tzv. červené zóně, kdy firma zpravidla neinvestuje, připravuje útlum nebo ukončení podnikání či likvidaci. [14]

Strategie investování podle pozice v jednotlivých polích:

1. Investovat do rozvoje.
2. Chránit (udržovat) pozice.
3. Vybírat investice do rozvoje.
4. Omezit rozvoj.
5. Sklízet.
6. Provést restrukturalizaci – upřednostnit tvorbu zdrojů.
7. Investovat uváženě.
8. Volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů.
9. Chránit a přehodnocovat. [14]

Výhodou portfolio matice GE ve srovnání s maticí BCG je mnohem širší, realističtější pohled na problematiku.

2.6.3 Obecné strategické alternativy

J. A. Pearce a R. B. Robinson uvádějí 12 různých strategických alternativ, které zobrazuje obr. 2.8. SWOT analýza tak dává vedení podniku podklad pro výběr, té které strategie, podle toho, ve kterém kvadrantu se podnik nachází.

Obr.č.2.8. Matice SWOT – strategické alternativy



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 219. ISBN 80-251-0396-X.

Ve stručnosti si strategické alternativy představíme:

Koncentrace – Strategie je zaměřena na jeden výrobek na jednom trhu. Tuto strategii často používají malé podniky, které se zaměřují na onu oblast a snaží se v ní být nejlepší.

Inovace – Jedná se o strategii, při níž podnik usiluje o vyvinutí nového výrobku, přičemž vychází z technologie výrobku stávajícího. Oproti strategii rozvoje výrobku se inovační strategie liší tím, že cílem je udělat ze stávajících výrobků zastaralé, nikoliv prodloužit jejich životní cyklus.

Vertikální integrace – Pokud společnost vybírá tuto alternativu, chce zvýšit svou podnikatelskou aktivitu a způsobit růst podniku.

Složená diverzifikace – Tuto alternativu volí společnost v případě, že má interní nedostatky, ale značné vnější příležitosti. Společnost při ní vytváří nebo kupuje společnosti, které mají jiný předmět podnikatelské činnosti.

Redukce – Pokud společnost zjistí, že výroba některého výrobku je neefektivní nebo výkonnost podniku výrazně klesá, přistupuje ke strategii redukce. Jedná se o strategii, při níž společnost redukuje nepotřebný majetek, redukuje výrobu výrobku, o kterou už není zájem, nebo také redukuje počet pracovníků, tímto krokem dochází ke snižování nákladů.

Rozdělení – V této strategii se jedná o to, že společnost odprodá část svého podniku, důvodem může být ztrátovost některé části podniku či získání peněžních prostředků na další aktivity. Často se uplatňuje společně se strategickou alternativou redukce.

Likvidace – Varianta, která je nejméně oblíbená, jelikož většinou značí neúspěch vedení, z tohoto důvodu je snaha se tomuto řešení vyhnout. Likvidace však může mít také pozitivní efekt a to když výnos z likvidace je pro vlastníky zajímavější, než dále pokračovat v činnosti.

Horizontální integrace – Jedná se o spojování společností, které působí ve stejném odvětví a jsou vzájemnými konkurenty.

Soustředná diverzifikace – Podnik kupuje společnosti, které se zabývají výrobou substitučních výrobků nebo poskytováním substitučních služeb.

Joint ventures – Jedná se o většinou dlouhodobé strategické spojení, dvou nebo více firem, při němž podniky zůstávají samostatnými subjekty, ale zakládají nový společný podnik. O jeho aktivitách pak rozhodují společně. [1]

2.6.4 Výběr strategie

Následujícím krokem po identifikaci různých strategií je výběr jedné z nich, té nevhodnější k realizaci. Je nutné si stanovit **kritéria výběru**:

- a) vhodnost,
- b) realizovatelnost,
- c) akceptovatelnost. [1]

Vhodnost je kritérium, které určuje, do jaké míry odpovídají srovnávané strategie prognózovaným trendům a do jaké míry jsou využity klíčové konkurenční výhody společnosti.

Posouzení odpovědí na následující otázky:

- Reaguje strategie na vnější příležitosti v prostředí?
- Eliminuje strategie hrozby okolního prostředí?
- Využívá a rozvíjí strategie silné stránky společnosti?
- Je strategie v souladu s posláním společnosti a její vizí?

Realizovatelnost sleduje praktickou využitelnost strategie. Hodnotí ji v souvislosti s náročností na zdroje. V zásadě se jedná o posouzení otázek typu:

- Máme dostupné potřebné zdroje?
- Jak bude reagovat konkurence?
- Bude dostupná potřebná technologie, materiál, služby, finanční kapitál?

Posledním kritériem je **akceptovatelnost** strategie, která vypovídá, do jaké míry splňuje strategie očekávání zájmových skupin a jak odpovídá rizikům. Odpovíme si na následující otázky:

- Jaké bude finanční riziko?
- Změní se podstatně některé organizační jednotky?
- Je strategie v souladu se zájmy vlastníků?
- Jak rychle se vrátí vynaložené prostředky?

2.6.5 Implementace strategie

Implementace je oprávněně považována za nejsložitější fázi strategického řízení. Má zásadní význam na úspěch zvolené strategie. Vazbu mezi vhodnou implementací a kvalitou zpracování můžeme znázornit pomocí následující tabulky.

Obr.2.9: Dopad implementace strategie

Implementace strategie \ Formulace strategie	Vhodná (dobrá)	Nevhodná (špatná)
	Úspěch	Potíže (záchrana - pád)
Výborná – efektivní (dobrá)		
Špatná – neefektivní (slabá)	Potíže Prohraná šance	Nezdar (neúspěch)

Zdroj: LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

2.6.6 Strategická kontrola

Strategická kontrola je důležitým článkem v procesu strategického řízení. Zabývá hodnocením výsledků realizované strategie, je to zpětná vazba, která slouží pro posouzení správnosti průběhu všech předchozích fází.

Strategické řízení, jako celek, je mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku a měnicími se podmínkami tržních příležitostí. Tento proces vyžaduje systematický přístup, který zahrnuje vytipování a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci s podnikovými kapacitami, a to vše v podmínkách neurčitosti prostředí a nejistoty. Strategické řízení musí být kontinuálním procesem, který na změny vnějšího prostředí reaguje přizpůsobováním se podniku. [8]

3 Charakteristika společnosti

3.1 Historie

Historie společnosti se píše od začátku 90. let min. stol., kdy pan Jan Zemský založil jako fyzická osoba živnost v profesích zámečnictví a kovovýroba. Od prvních kroků v podnikání bylo středem jeho pozornosti provádění prací a činností, které souviseli s vodním hospodářstvím. Jako dlouholetý pracovník v tomto oboru, který znal technické vybavení vodárenských a čistírenských objektů, byl veden touhou vybudovat firmu, která bude schopná řešit potřeby vlastníků a provozovatelů vodovodů, kanalizačních sítí, čistíren odpadních vod, čerpacích stanic apod.

Postupem doby, kdy od lehčích montážních a opravárenských prací směřoval ke kompletním dodávkám a montážím technologických celků a dodávkám „staveb na klíč“, rozhodl se v roce 2004 založit společnost s ručením omezeným. V té době bylo jméno Zemský spojeno zejména s výrobou zdvihacích zařízení, česlicových košů, cisteren pro převoz pitné vody, ale také jako obchodní zastoupení společnosti Brendle GmbH&Co.

Vznik společnosti s ručením omezeným a následná certifikace podle norem ISO 9001:2000 a dle ISO 14001:2004, v roce 2006, byly posunem do zájmu velkých stavebních společností, pro které se společnost stala partnerem.

3.2 Současnost

I v současné době se tým pracovníků společnosti snaží individuálním přístupem nejen naplňovat požadavky jednotlivých zákazníků ale i pomáhat při hledání optimálního řešení daných problémů. Samozřejmostí při realizaci zakázek jakéhokoli rozsahu je přizpůsobení se zákazníkovi, vysoká profesionalita zpracování. Pro plnění zakázek využívá společnost vlastní výrobní prostory, vybavené stroji a prostředky, které slouží pro práci jak s nerezovými materiály (tvoří cca 70% objemu), tak i s uhlíkatou ocelí. Firma působí i na slovenském trhu, kde má ve městě Skalica své zastoupení. Momentálně disponuje kolektivem cca 35 pracovníků na pozicích řídících, THP a v dělnických profesích. [36]

3.3 Předmět podnikání

Obchodní firma: **ZEMSKÝ Rohatec, s.r.o.**

Sídlo společnosti: Rohatec, Na Kopci 46, PSČ 696 01

Zapsáno: 29. dubna 2004

Identifikační číslo: 257 29 331

Statutární orgán a jediný jednatel společnosti: Jan Zemský

Předmětem podnikání z dat vyhledaných na internetových stránkách Ministerstva spravedlnosti České Republiky je:

- pronájem bytových a nebytových prostor,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb,
- poskytování technických služeb,
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných),
- zámečnictví,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Obr.3.1: Logo společnosti



Zdroj: <http://www.zemsky.cz/>

Společnost Zemský Rohatec, s.r.o. je partnerem pro dodávky a montáže technologií vodního hospodářství, energetiky a potravinářského průmyslu. Realizaci díla zajišťují včetně stavebních prací, elektroinstalace. Zejména se jedná o úpravní vod, čerpací a přečerpávací stanice, čistírny odpadních vod, kotelny a technologické linky v potravinářství.

3.4 Produkty a služby společnosti

V současné době nabízí široké spektrum komplexních služeb v oblasti vodohospodářství. Z nichž uvádím ty nejdůležitější.

Dodávají a montují:

- stroje a čerpadla na čistou a odpadní vodu pro průmysl i pro domácnosti,
- provzdušňovací a míchací zařízení pro čistírny odpadních vod, přírodní a umělé vodní nádrže apod.,
- automatické zavlažovací systémy.

Vyrábí:

- z nerezových materiálů – trubní rozvody, nerezové skříně, dveře, žebříky ad.,
- česle, česlicové koše, ruční a elektrické zdvihací zařízení, hydranty a cisterny.

Další činnosti:

- oprava čerpadel a čerpací techniky,
- prodej kanalizační trysky Brendle, vysokotlaké čistící stroje Kränzle,
- provádí čištění a monitorování kanalizací a odpadů a diagnostiku soustav zásobování teplem,
- provádí vrtání zdiva a železobetonových konstrukcí. [37]

Společnost Zemský Rohatec, s.r.o. obchodně zastupuje v České republice a Slovensku tyto zahraniční společnosti:

- 1) Brendle GmbH – Společnost Brendle je německou společností, která patří mezi přední světové výrobce nástrojů pro čištění potrubí a kterou firma Zemský téměř 15 let zastupuje na českém a slovenském trhu. Jedná se především o sortiment hlavic pro čištění kanalizací a potrubí.
- 2) Aeration Industries International, Inc. - Od roku 2004 firma úzce spolupracuje s americkou společností, která je celosvětově uznávanou firmou v oblasti úpravy domácích i průmyslových odpadních vod, obnovy

jezer, řek a přístavů ve vodním hospodářství, dekorativních jezírek a golfových hřišť. Společnost Zemský dodává a montuje provzdušňovací a míchací zařízení zákazníkům v České i Slovenské republice.

- 3) Bgu – Umweltschutzanlagen GmbH – Společnost BGU se zabývá výrobou zařízení pro regulaci dešťových a odpadních vod a protipovodňové technologie. Spolupráce byla navázána roku 2007, jde o nákup zařízení, jeho následný prodej a instalace zařízení.

3.4.1 Výrobky

Společnost vyrábí v dílnách několik vlastních výrobků, z nich uvádím následující:

Zdvíhací zařízení

Zdvíhací zařízení je především určeno pro vodárenské technologie k manipulaci s česlicovými koši, čerpadly a míchadly na ČOV, čerpacích a přečerpacích stanicích.

Česlicové koše a česle

Slouží k ochraně čerpadel a vodárenských technologií proti vtoku plovoucích a hrubých nečistot. Konstrukční provedení vyrábí v několika provedeních.

Obr.3.2. Zdvíhadlo s česlicovým košem



Zdroj: <http://www.zemsky.cz/vyrobky/esle>

Hydranty

Využití najdou především tam, kde dochází k pravidelným či jednorázovým odběrům vody přes pouliční hydranty, např. cvičení SDH, zavlažování veřejných prostranství, pouťové atrakce, cirkusy apod. Jejich předností jsou mosazné hydrantové šroubení, jejichž výhodou oproti hliníkovým odlitkům je delší životnost a zachování funkčnosti při znečištění písku.

Hydranttest HT-80 - Hydranty jsou určeny jako plnicí místa pro požární techniku v případě zásahu proti ohni, z tohoto důvodu je důležité moci se na ně v případě potřeby spolehnout. Proto firma sestrojila k jejich zkoušení přístroj, jehož pomocí lze změřit tlak a průtok vody v podzemních a nadzemních hydrantech tak jak stanovuje ČSN 73 0873.

Obr.3.3: Hydrant a Hydranttest HT-80



Zdroj: <http://www.zemsky.cz/vyrobky/hydranty/156-merny-hydrantovy-nastavec>

Cisterny

Cisterny slouží jako řešení při náhradním zásobování pitnou vodou. Vyrábí se celonerezové dvouplášťové izolované cisterny o objemu až 5000 litru.

Obr.3.4: Cisterna 3,2 m³ na dvouosém přívěsu



Zdroj: <http://www.zemsky.cz/vyrobky/cisterny/161>

Ostatní výrobky

A mnoho dalších výrobků, které konstruktéři dokážou na přání zákazníka vyrobit. Od klasických zámečnických konstrukcí jako jsou dveře, vrata, zábradlí, žebříky, pochůzné lávky apod., až po náročnější požadavky jako jsou duplexní nádoby, kráječe zeleniny, míchání hmot v potravinářství, dopravníky apod.

Obr.3.5: Lapák písku



Zdroj: <http://www.zemsky.cz/vyrobky/rzne>

3.4.2 Poskytované služby

Od roku 2004 nabízí služby v oblasti čištění a monitorování kanalizačních sítí a odpadů. Práce provádí kombinovanými vozidly vlastní výroby, ve kterých je nainstalován jak kamerový systém, tak i čistící vysokotlaká jednotka. Výhodou je, že stejným vozidlem můžou kanalizaci pročistit a následně i zmonitorovat. Společnost těchto kombinovaných vozidel zprovoznila v ČR pět, z toho tři prodala a dvě vlastní.

Před čtyřmi roky se začali podrobněji zabývat kamerovou diagnostikou soustav zásobování teplem (parovodních kanálů). K tomuto účelu speciálně vyvinuly kamery, které dokážou zatačet a přejíždět překážky až 15cm vysoké.

Obr.3.6: Monitoring kanalizace



Zdroj: <http://www.zemsky.cz/monitoring-a-itni-kanalizaci/monitorovani-kanalizace>

4 Strategická analýza

4.1 Analýza externího prostředí

Jak bylo již uvedeno v teoretické části, externí analýza se skládá z analýz makroprostředí a mezoprostředí.

4.1.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza zkoumá jednotlivé oblasti makroprostředí – sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

Makroprostředí je prostředí, které je společné všem podnikatelským subjektům působícím v dané zemi a podnik samotný nemá takový vliv, aby mohl toto prostředí změnit. V následujících odstavcích si ukážeme, které faktory mohou působit na činnost společnosti Zemský.

Sociální prostředí

Podle údajů uvedených na internetových stránkách Českého statistického úřadu, od roku 1994 do roku 2002 docházelo každoročně k úbytku počtu obyvatel. Ke změně došlo v roce 2003 a od té doby se počet obyvatel ČR neustále zvyšuje. Počet obyvatel v Jihomoravském kraji k 31.12.2010 byl 1 154 654 osob, což je oproti předchozímu roku nárůst o 0,3%.

Rostoucí tendenci má také v kraji počet domácností. V roce 2005 byl počet domácností na čísle 416 683 a v roce 2009 narůst na 436 824 domácností. Zdůrazňuji to, protože vidím určitou přímou úměru se zvyšováním počtu obyvatel a domácností na činnost ČOV a upraven vod. [19]

Sklizňová plocha vinic České republiky představuje 16 tisíc hektarů, z toho 15 tisíc hektarů se nachází na území Jihomoravského kraje. Objem sklizně byl v roce 2009 proti roku předchozímu nižší o 30,4 %, hektarový výnos činil 4,29 tun, což představuje 70,3 % skutečnosti roku 2008. Při konzultacích ve firmě jsem zjistila, že v měsících vinobraní a sezóně pálenic, se do odpadních vod dostávají látky, které vodu znečišťují mnohonásobně více a čistící zařízení vod na to musí vhodně a včas reagovat.

Sociálně – kulturní vlivy odvětví vodohospodářství neovlivňují takovým způsobem, jako například legislativní prostředí nebo politické.

Následující tabulku nám názorně ukazuje rostoucí tendenci ať už ČOV, obyvatel bydlících v domech napojených na kanalizaci a s tím související narůst vypouštěné odpadní vody.

Tab. 4. 1. Údaje z Jihomoravského kraje – kanalizace pro veřejnou potřebu

Kanalizace pro veřejnou potřebu	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Podíl obyv. bydlících v domech napojených (%)	75,0	75,1	78,2	78,2	79,7	83,1	84,1	86,5	87,2	87,9
Vypouštěné odpadní vody (tis. m ³)	52 647	53 387	56 562	52 572	51 721	52 221	54 098	55 598	54 005	54 253
Čištěné odpadní vody bez srážkových (tis. m ³)	51 989	52 911	52 716	51 304	49 421	49 829	51 768	53 679	51 181	52 365
Podíl čištěných odpadních vod (%)	98,8	99,1	93,2	97,6	95,6	95,4	95,7	96,5	94,8	96,5
Počet ČOV	93	96	115	128	153	159	170	191	197	198
Celková kapacita ČOV (m ³ /den)	361 968	363 124	373 360	380 234	311 816	315 517	318 064	331 208	328 513	324 131
Produkce kalů (t sušiny)	.	.	20 395	17 119	15 815	19 777	20 033	19 294	19 965	18 738

Zdroj: <http://www.brno.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/vodovody-xb>

Legislativní prostředí

Legislativní faktory úzce souvisí s faktory politickými, právě politici jsou ti, kteří navrhuje a schvaluje zákony. Pomocí těchto zákonů, směrnic, nařízení aj. právních norem jsou chráněny a usměrňovány celospolečenské zájmy nejen výrobce, ale také spotřebitele. Česká republika se stala 1. 5. 2004 právoplatným členem Evropské unie, proto musí být i její legislativa v souladu s legislativou EU.

Společnost Zemský Rohatec, s.r.o. je právnickou osobou a týká se jí především tato základní legislativa:

- Zákon č. 1/1993 Sb., ústava České republiky
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č. 17/1992 Sb., o ochraně životního prostředí,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech.
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách

Do legislativní složky je potřeba brát v úvahu i ochranu životního prostředí. Zájem celé společnosti o ekologii tj. o ochranu životního prostředí se neustále zvyšuje. Česká republika, jako člen Evropské unie se podílí na koordinované komunitární politice ochrany životního prostředí EU. Důraz je především kladen na ekologické materiály a zpracování odpadů. Veřejnost se stává citlivější k ekologickým problémům a je dnes důležité chovat se ekologicky a recyklovat. Lidí na planetě přibývá, rostou městské aglomerace, zvyšuje se počet ekonomických subjektů, a to vše má zatěžující vliv na znečišťování vody.

I když činností firma Zemský k ochraně životního prostředí spíše dopomáhá, musí používat technologie a prostředky, aby přírodě naopak ještě více neuškodila.

V posledních letech roste vliv podnikatelské etiky, jejíž součástí je ekologické chování. Užívání nezávadných postupů a technologií je vyžadováno.

Ekonomické prostředí

Hlavními makroekonomickými ukazateli ovlivňující dění v ČR je HDP, míra nezaměstnanosti a míra inflace. Tyto ukazatele ovlivňují podnikatelské subjekty v oblasti jejich budoucího vývoje, či plánování zdrojů aj.

HDP

Hrubý domácí produkt, je základním národohospodářským ukazatelem užívaným pro měření výkonnosti celé ekonomiky. Je ukazatelem nově vytvořené hodnoty a slouží proto k měření a ke srovnávání míry ekonomického rozvoje dané země.

HDP v roce 2010 vzrostl o 2,2 %, z toho ve 4. čtvrtletí o 2,6 %. Na tomto růstu se podílela zejména odvětví výroby dopravních prostředků, strojírenství a výroby elektrických strojů. Nadprůměrný růst zaznamenala také odvětví obchodu a podnikatelských služeb. Naopak pokles hrubé přidané hodnoty ve srovnatelných cenách postihl stejně jako ve 3. čtvrtletí odvětví zemědělství, které ve druhé polovině roku čelilo nepříznivým klimatickým podmínkám. Nedařilo se ani stavebnictví, které bylo obdobně jako v předchozích čtvrtletích postiženo poklesem investiční aktivity. [15]

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je jedním z problémů, který trápí současnou Českou republiku i Evropu. Nezaměstnanost dosáhla v únoru 2010 rekordní výše jak v Evropské unii, tak ve státech platících eurem. Růst nezaměstnanosti se nevyhnul ani České republice. V celé EU činil poměr nezaměstnaných 9,6 procenta, v eurozóně vystoupala nezaměstnanost na 10 %. Informoval o tom evropský statistický úřad Eurostat.

Míra registrované nezaměstnanosti (podle MPSV) se v březnu letošního roku meziměsíčně snížila o 0,4 procentního bodu a činila ke konci měsíce 9,2 %. [18]

Inflace

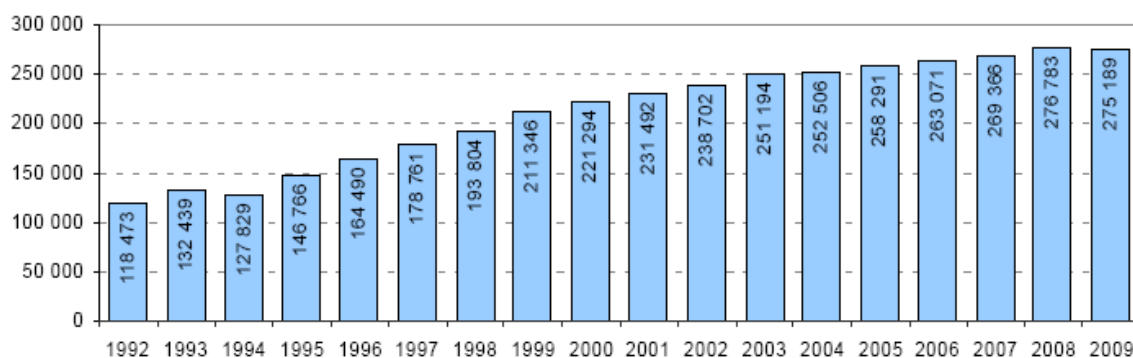
Inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Spotřebitelské ceny vzrostly meziměsíčně v březnu proti únoru o 0,1 %. Tento vývoj ovlivnilo zvýšení cen zejména v oddíle doprava a odívání a obuv, které bylo částečně kompenzováno poklesem cen v oddíle rekreace a kultura. Meziročně se zvýšily spotřebitelské ceny v březnu o 1,7 %. [16]

Meziměsíční růst spotřebitelských cen o 0,1 % ovlivnilo zejména zvýšení cen pohonných hmot o 2,6 %. Průměrná měsíční cena benzínu Natural 95 (34,22 Kč/l) byla nejvyšší ve své historii, cena motorové nafty (33,80 Kč/l) byla krátkodobě vyšší pouze v červnu a červenci 2008. Ceny pohonných hmot však zaznamenávají další růst a hodnota se v současné době nezastavuje ani na částce více než 35 Kč/l benzínu Natural 95. Přičemž nejvyšší ceny pohonných hmot jsou v Jihomoravském kraji.

Počet ekonomických subjektů v kraji

V registru ekonomických subjektů bylo k 31. 12. 2009 evidováno více než 275 tisíc subjektů se sídlem v Jihomoravském kraji. Tři čtvrtiny z celku tvořily fyzické osoby (207 900 FO) a čtvrtinu osoby právnické (67 200 PO.). K poslednímu dni roku 2010 byl počet ekonomických subjektů navýšen na více než 283 tisíc. [17]

Obr.4.2: Počet ekonomických subjektů v Jihomoravském kraji



Zdroj: <http://www.brno.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/2002-07>

Politické prostředí

Hlavní politickou událostí roku 2010 byly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky a Komunální volby. Současná vláda bude muset najít řešení snižování schodku veřejného rozpočtu.

Podnikatelské subjekty, podnikající v České republice, mohou pro podpoření své podnikatelské činnosti získat finanční prostředky z fondů Evropské unie. V programovém období 2007 – 2013 mohou firmy požádat o dotaci z OPPI (Operační program Podnikání a inovace), které má pod záštitou Ministerstvo průmyslu a obchodu. Globálním cílem OPPI je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy.

Díky Operačnímu programu Životní prostředí, který je druhým největším českým operačním programem, z fondů EU je pro něj vyčleněno 4,92 mld. € (cca 138,68 mld. Kč), což činí přibližně 18,4 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku, zažívá vodohospodářský průmysl boom. Zlepšování vodohospodářské infrastruktury a snižování rizika povodní je prioritní osou č. 1 v tomto

programu. Na prioritní osu 1 je z fondů EU vyčleněno 1,99 mld. €, tj. 40,4 % OPŽP. A týká se to především oblastí, jako je např. výstavba, rekonstrukce či intenzifikace čistíren odpadních vod a stokových systémů, úpraven vody, rozvodných sítí pitné vody, budování systémů komplexního sledování, zjišťování a hodnocení stavu jakosti a množství povrchových a podzemních vod, výstavba polderů, úpravy koryt řek apod.

Technologické prostředí

Technologické prostředí se neustále dynamicky vyvíjí. Není tomu jinak ani ve vodárenském průmyslu. Jedná se o odvětví, které má velký potenciál růstu a v němž získávají výrobky firmy stále nové a nové uplatnění. Vlastní nové technologie a výrobové inovace a jejich uplatnění určují konkurenceschopnost organizace.

Stimulem a zdrojem technologického pokroku jsou změny technologie a samotné technologické okolí, které nám umožní dosáhnout lepších hospodářských výsledků. Nové technologické a výrobové inovace a vědecké poznatky však jsou pro podniky nejen příležitostí, ale také hrozbou. Nástup nových produktů zkracuje životnost původních produktů a snižuje možnost jejich dalšího uplatnění. Stinnou stránkou změn technologického okolí je např. negativní vliv na životní prostředí.

4.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze mezoprostředí společnosti Zemský Rohatec, s.r.o. bude použito Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí.

Zákazníci

Zákazníky firma získává svou kvalitně odvedenou prací a lidským přístupem. Po předání díla podnik poskytuje kvalitní záruku dle zákona a navíc pro své zákazníky poskytuje i pozáruční servis. Případné zjištěné nedostatky jsou odstraňovány v dohodnutých termínech.

Zákazníky neboli odběratele společnosti můžeme rozdělit do dvou skupin:

1. Provozní společnosti + města a obce
2. Stavební společnosti + montážní společnosti – spolupráce s velkými stavebními společnostmi je na principu subdodávky, firma Zemský Rohatec, s.r.o. jim poskytuje dodávky technologií a výrobky

vodohospodářského průmyslu. Mezi tuto skupinu zákazníků patří SKANSKA, a.s., Metrostav, a.s., Subtera,s.ro., GRM, s.r.o., BAK stavební společnost Trutnov, a.s.

Potencionální zákazníci

Potencionálními zákazníky mohou být lidé nebo firmy na trhu kde podnik působí, avšak doposud služby společnosti nepotřebovali (montáž vodního zařízení, monitoring ad.). Další možností je rozšiřování působnosti organizace na další trhy a to v rámci republiky, ale také v zahraničí, zejména na Slovensku. Neméně důležité je také rozšiřování portfolia nabízených služeb, čímž podnik zaujme nové či stávající zákazníky v nových oblastech.

Nově vstupující firmy

Z důvodu, že se jedná o velmi specializovanou činnost a výrobu, kde je zapotřebí znalostí a zkušeností na trhu vodohospodářství, je pravděpodobnost vstupu nově založené firmy malá, ale nikoli nemožná. Pravděpodobněji se jeví vstup firmy, která již působí na daném trhu, ale společníci se z nějakého důvodu nepohodnou, jeden ze společníků se tzv. trhne a založí svoji novou společnost. V tomto případě by se společnost na trhu mohla ujmout a to z důvodu znalosti problematiky odvětví a dostatku kontaktů potřebných pro obchod.

Jelikož společnost Zemský Rohatec, s.r.o. má zejména v České republice svou klientelu, která odebírá její produkty a je s jejich kvalitou spokojená, domnívám se, že by vstup nového konkurenta společnost nemusel významně ohrozit.

Existuje potenciální hrozba vstupu nových konkurentů na český trh (vodohospodářství) a to zejména prostřednictvím investic zahraničních subjektů z Evropské unie. Bohužel tato hrozba je pouze jednostranná, kdy zahraniční subjekty mohou téměř neomezeně pronikat na český trh, avšak české firmy, specializující se na daný segment nemají rovnocennou pozici.

Dodavatelé

Sektor dodavatelů můžeme rozdělit na dodavatele poskytující:

- a) materiál,
- b) stroje a zařízení,
- c) subdodávky.

a) Dodavatelé materiálu

➤ LEGA-INOX, spol. s r.o.

Sídlo: Měnin, Otmarov 57, okres Brno-venkov

LEGA-INOX je jedním z největších dodavatelů nerezí, ořezvzdorných a vysokopevnostních materiálů v České republice. Je to velkoobchodní organizace s nerezovým hutním materiálem. Na českém trhu působí od roku 1994. Dodávají na český trh ocel od renomovaných světových hutí a producentů nerezových výrobků. [27]

➤ NEREZOVÉ MATERIÁLY, s.r.o.

Sídlo: Veselí nad Moravou, Hutník 1479

Společnost NEREZOVÉ MATERIÁLY, s.r.o. je významným dodavatelem nerezové oceli. Spolupracuje s nejvýznamnějšími a nejzkušenějšími dodavateli z celého světa. V současné době prodávají více než 4.000 tun nerezové oceli ročně, a to převážně konečným spotřebitelům. [29]

➤ ITALINOX, spol. s r.o.

Sídlo: Říčany - Jazlovce, Zděbradská 58/59

Nabízí korozivzdorné oceli austenitické, feritické a martenzitické, žáruvzdorné a duplexní v provedení válcovaném za tepla nebo za studena a dodávané jako ploché korozivzdorné produkty: svitky, plechy, přístřihy a kotouče, plechy dekorativní, podestové a další. [26]

➤ **HUTNÍ MATERIÁL Břeclav, s.r.o.**

Sídlo: Břeclav, Třída 1. máje 7

Velkoobchod a maloobchod s hutním materiálem včetně dopravy a dělení. Prodej svařovacího materiálu a prodej technických plynů společnosti LINDE technoplyn a.s. obchod s kovovým odpadem. [25]

➤ **ELIMA Nedakonice**

Sídlo: Nedakonice

Firma vznikla v roce 1993 jako velkoobchod plastů pro stavebnictví, reklamu a průmysl. Zabývá se prodejem plastických hmot určených na další použití a od roku 2006 i prodejem stavebnin. Specializuje se na prodej a montáž plastových dutinkových desek Lexan Thermoclear a taky prodejem a pokládkou nových dřevoplastových terasových palubových desek Timberstar. [20]

Mezi další dodavatele materiálu patří:

- **Ferona, a.s.,**
- **GUMEX, spol. s r.o.,**
- **K2L cz, s.r.o.,**
- **BMKco. s.r.o.**

b) Dodavatelé strojů a zařízení

Dodávky strojů a zařízení se uskutečňují dle zakázek a lokality, kde se zakázka nachází. Dodávky tohoto typu bývají nepravidelné, na rozdíl od skupiny dodavatelů na materiál, který se uskutečňuje v pravidelných intervalech.

Mezi tyto dodavatele patří firmy:

- **GRUNDFOS s.r.o.**

Sídlo: Olomouc, Čajkovského 21/1209

Grundfos je největším výrobcem oběhových čerpadel na světě. Mateřská společnost byla založena v Dánsku po druhé světové válce. V současnosti má Grundfos s.r.o. 12 výrobních závodů v Evropě, Asii a Americe. V roce 1996 byla založena

společnost Grundfos s.r.o. se sídlem v Olomouci. Další pobočky firmy se v současné době nacházejí v Praze, Chomutově, Českých Budějovicích, Pardubicích a na Slovensku v Bratislavě, v Brezne a v Košicích. [22]

➤ **WILO Praha s.r.o.**

Sídlo: Čestlice, Obchodní ulice č.p. 125, okres Praha-východ

Společnost WILO SE je jedním z hlavních výrobců čerpadel a čerpacích systémů pro vytápění, chladicí a klimatizační techniku, pro zásobování vodou a likvidaci odpadních vod. [35]

➤ **FORTEX - AGS, a. s.**

Sídlo: Jílová 1550/1, Šumperk

Společnost FORTEX - AGS, a. s. se orientuje na stavební výrobu, kovovýrobu pro logistiku, na stavbu a vývoj čistíren odpadních vod a prodej a servis osobních a užitkových automobilů. FORTEX patří mezi špičku dodavatelů technologií čištění odpadních vod v České republice. Společnost se počtem zaměstnanců řadí mezi 30 nejvýznamnějších stavebních firem v České republice. [21]

➤ **První brněnská strojírna, a.s.**

Sídlo: Hlinky 510/11, Brno

Společnost je komplexním dodavatelem především energetických a teplárenských investičních celků, je aktivní v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí, retrofitu a servisu energetických zařízení. [29]

➤ **HAWLE Armatury, spol. sr.o.**

Společnost patří v současné době mezi nejvýznamnější dodavatele armatur v oblasti vodárenství v ČR. Je zaměřena na dodávky vodovodních a plynárenských armatur s vysokou technickou úrovní a špičkovou kvalitou zpracování a povrchové úpravy dle předpisů a norem. [24]

➤ **Aerzen CZ, s.r.o.**

Dodáváme komplexní řešení při výrobě, úpravě a dopravě tlakového vzduchu a technických plynů (Deltech), zařízení na ochranu životního prostředí - ČOV, chladicí techniku, dmychadla a bezmazné kompresory Aerzen, kompresory BOGE. [11]

A mnoho dalších dodavatelů z nichž uvádím:

- **Jihomoravská armaturka spol. s r.o.**
- **Fontana R, s. r. o.,**
- **In – Eko, s.r.o.**

c) subdodavatelé

Do poslední skupiny jsou zařazeni dodavatelé subdodávek. Jedná se o subdodavatele z oblasti stavebnictví nebo dodávky elektroinstalace. Mezi spolupracující firmy patří:

- **LIMISTAV s.r.o.**

Sídlo: Šafaříkova 277, Mladá Boleslav

Společnost se zaměřuje na stavební činnost: provádění železobetonových monolitických konstrukcí, kompletní stavební a inženýrskou činnost, rodinné domy, geodetické práce, ad. [28]

- **Stavební společnost Kněždub, spol. s r.o.**

Sídlo: Jiřího z Poděbrad 996, Strážnice

Provádí realizace bytových, nebytových, vodohospodářských či inženýrských staveb a úpravy toků. [31]

- **DBD CONTROL SYSTEMS, spol. s r.o.**

Sídlo: Průmyslová 211, Chotoviny-Červené Záhoří

Předmět činnosti firmy jsou dodávky a montáž měřicí, regulační a automatizační techniky. Výstavba a rekonstrukce tepelných a energetických zdrojů. Dodávky slaboproudých zařízení. [19]

- **REDIS spol. s r.o.**

Sídlo: Hrnčířská 33, Brno

Firma REDIS spol. s r.o. byla založena v dubnu 1991. Od počátku se zabýváme měřeními a regulací, automatizací a řízením technologických procesů v různých odvětvích průmyslu. [30]

➤ **ENETEX-TEP s.r.o.**

Sídlo: Brněnská 595, Modřice

Firma založena v roce 2000, od svého počátku nabízí svým zákazníkům v České republice i zahraničí kvalitní služby a dodávky v oblasti elektrických regulovaných pohonů, automatizační technice, projekční činnosti a díky znalostem celé řady technologických procesů realizuje dodávky kompletních elektročástí do širokého spektra průmyslových odvětví. [20]

Substituty

Vzhledem ke specifickému charakteru výroby společnosti Zemský Rohatec, s.r.o. žádné výrazné substituty nenacházím. Jediným příkladem bych uvedla záměnu kovových cisteren za umělohmotné nádrže. Výroba společnosti se přizpůsobuje momentální poptávce. A pokud je zachována strojírenská činnost a velikost výrobku vyhovuje výrobním prostorům, pak dokážou vyrobit cokoliv.

Ze strany potenciálních zákazníků se sice může projevit snaha záměny plánovaného výrobku za jiný substitut, avšak vzhledem k šikovnosti pracovníků a rozsahu produkce je společnost schopna realizovat i tento substitut.

Konkurence v odvětví

Konkurence na daném trhu je vysoká, avšak stěžejní je cena a kvalita, s jakou je podnik schopen určitou zakázku realizovat. Často však je právě nižší cena vykoupena nízkou kvalitou materiálů a provedených prací. Dalšími neméně důležitými faktory jsou velikost firmy, reference firmy, finanční zázemí a kvalitnější stroje, což zvyšuje šance na získání zakázky většího rozsahu. Společnost má hrubý přehled o konkurenčních společnostech působících v okolí, o jejich předmětu činnosti apod. Na základě veřejně známých informací o problémech některých firem má také přehled o jejich serióznosti.

Vývoj konkurence je závislý na tržním prostředí a podmínkách v jakých se v daném období firmy pohybují. Konkurenceschopnost firmy je obecně daná mírou jejího vybavení, kvalitě zaměstnanců, kvalitě odváděné práce, její známosti v zákaznickém prostředí, internetovou dostupností.

Konkurence je stejně důležitá jako zákazníci, nejen ta současná, ale i potenciální. Společnost Zemský Rohatec, s.r.o. zná svoji konkurenci v okolí, ale obavy

z konkurence jsou minimální. Ba naopak berou konkurenci jako motivující článek a říkají, že zdravá rivalita je zapotřebí.

Konkurenčním nástrojem společnosti je především kvalita a komplexnost poskytování služeb a cenová konkurence a dále dodržování expedičních termínů požadovaných odběrateli.

Mezi hlavní konkurenční firmy patří:

➤ **VHZ – DIS, s.r.o.**

Brněnská firma založená roku 1992. Činnost firmy je zaměřena zejména na dodávky technologických celků pro následující oblasti:

- čistírny odpadních vod komunálních,
- čistírny odpadních vod průmyslových,
- úpravny vody,
- neutralizační stanice,
- čerpací stanice,
- vodní hospodářství pro průmysl,
- vodojemy, zvyšovací tlakové stanice pitné vody. [34]

Pro tyto oblasti zajišťuje následující činnosti:

- konzultační a poradenskou činnost,
- zpracování kompletní projektové dokumentace,
- dodávky staveb na klíč,
- dodávky technologických celků,
- výrobu zařízení pro čistírny odpadních vod a úpravny vody,
- montáž technologického zařízení,
- uvedení do provozu,
- technologický dohled při zkušebním i trvalém provozu čistíren,
- provozování vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod,

- intenzifikace, rekonstrukce a optimalizace provozu,
- záruční i pozáruční servis. [34]

➤ **VHS Brno, a.s.**

Firma VHS Brno, a.s. působí na trhu od roku 1957, provádí veškeré inženýrské a environmentální (ekologické) stavby, zejména kanalizace a čistírny odpadních vod, úpravy vod, vodojemy, vodovodní řady, plynovody, dodávky a montáže rozvodů tepla, kolektory včetně ukládání potrubí a jiné.

Kompletní výrobní program:

- 1) Inženýring, projektování a poradenství (inženýring, projektové práce, poradenství a konzultační činnost ve stavebnictví, financování, dodávky investičních celků).
- 2) Plynárenství (regulační stanice, plynovody, podzemní regulační stanice, tlakové nádoby aj.).
- 3) Chemie, petrochemie a potravinářství (ropovody a produktovou, trasové uzávěry, potrubní rozvody).
- 4) Teplárenství.
- 5) Vodárenství (čerpací stanice, dálkové vodovody, trasové uzávěry, potrubní rozvody, úpravy vody, vodojemy, úpravy toků, hráze a malé vodní nádrže).
- 6) Kanalizace (gravitační kanalizace splašková a dešťová, tlaková kanalizace, čerpací stanice včetně přenosu dat).
- 7) ČOV (mechanicko-biologické).
- 8) Technologické celky (čistírny, úpravy vody, vodojemy a čerpací stanice).
- 9) Produkty (ocelové konstrukce, přechody vodotečí, komunikací a jiných terénních překážek, segmentová kolena, svařované tvarovky a odbočky, výroba příslušenství potrubních systémů).
- 10) Obchodní činnost (dodávka materiálu dle projektové dokumentace, dodávka jednotlivých materiálů).
- 11) Servisní a speciální práce (navarování odboček, servis a údržba regulačních stanic a potrubních systémů)

- 12) Životní prostředí (sklárky komunálního odpad, rekultivace skládek).
- 13) Ostatní vodohospodářské stavby.
- 14) Zahraničí (poradenská, projekční a dodavatelská činnost). [32]

Na zahraničním trhu firma VHS Brno, a.s. působí od roku 2003 v oblasti technického poradenství při provádění inženýrských a ekologických staveb a komplexním zajišťování dodávek a montáží technologických celků. V průběhu několika posledních let si VHS Brno, a.s. vybudovala pověst důvěryhodného partnera pro řešení infrastrukturních projektů v Srbsku a zařadila se na seznam preferovaných dodavatelů a koordinátorů infrastrukturních projektů spolufinancovaných z různých fondů včetně Evropské unie.

➤ **Hakov, a.s.**

Společnost zajišťuje návrh a realizaci aerobních i anaerobních technologií pro likvidaci splaškových i průmyslových odpadních vod. Veškerá technologie je řízena vlastním automatickým řídicím systémem na základě sestav SIEMENS SIMATIC nebo Alain Bradley. Firma sídlí ve městě Hranice. Certifikace dle: ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001.

Poskytované služby:

- návrh vhodné technologie pro likvidaci konkrétního typu odpadních vod,
- vypracování kompletní projektové dokumentace všech stupňů,
- výrobu a montáž technologie,
- zajištění realizace stavby "na klíč",
- uvedení technologie do provozu,
- technologický dozor a konzultace,
- vypracování provozního řádu pro zkušební i trvalý provoz,
- vyhodnocení zkušebního provozu,
- provozování ČOV. [23]

➤ **ASIO, spol.s r.o.**

ASIO, spol. s r.o. je inženýrsko - dodavatelská firma, sídlící v Brně, pracující především v oboru dodávek, vývoje a návrhu technologií pro čištění odpadních vod.

Firma spolupracuje s celou řadou výzkumných ústavů a vysokých škol při vývoji nových technologií a zpracování materiálů, vyvíjí činnost v rámci skupiny pro čistírny a odlučovače. [12]

➤ **VHS plus, Vodohospodářské stavby, s.r.o.**

Nejbližší konkurenční společnost sídlící ve Veselí nad Moravou má hlavní náplň práce soustředěnou na stavby vodohospodářského charakteru s působností na celém území ČR. Provádí kompletní výstavby vodovodů včetně úpraven vody a vodojemů, kanalizační systém, včetně čistíren odpadních vod, dodávky a montáže rozvodů tepla, kolektory, včetně ukládání potrubí, výstavby komunikací, parkovišť a odstavných ploch, úpravy toků a hrází na tocích, včetně objektů a nádrží, hrubé terénní úpravy, sanace a skládky odpadů a veškeré další práce související s realizací výše uvedených prací. Dále provádí protlačování ocelových chrániček pod komunikacemi a drážními tělesy.

Držitel certifikátů dle norem: ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008. [33]

Shrnutí Porterova modelu

Pro přehlednost bych výše uvedené informace shrnula. Riziko vstupu potenciálních konkurentů společnost nevnímá jako moc reálné. Vznik nové společnosti malého charakteru není žádnou hrozbou, jejich přežití a uchycení se na trhu je méně pravděpodobné.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty musí být, ale probíhá ve většině případů na zdravé úrovni. Vztahy mezi některými subjekty jsou dokonce na bázi spolupráce. V případě potřeby se doplňují.

Zákazníci jsou pro společnost na prvním místě, snaží se jim vycházet vždy maximálně vstříc.

Společnost má velké množství dodavatelů, má přehled o cenách dodavatelů, ale jak již bylo zmíněno, kvalitu materiálu nevykoupí cenou. V případě subdodávek má zkoumaná společnost vyjednávací, dohadovací schopnosti. Cenu mohou dostat na požadovanou nižší úroveň.

4.2 Analýza interního prostředí

Analýza zdrojů podniku

Hmotné zdroje

- Budova sídla firmy, kde se nachází v přízemí malá prodejna spolu s kanceláři obchodníků, konstruktérů a technologů. V zadní části budovy se nachází výrobní prostory, dílny a sklady. V prvním podlaží budovy jsou kanceláře vedení společnosti spolu s ekonomickým úsekem a zasedací místností sloužící jak ke konání porad, tak k obchodním a jiným schůzkám.

Obr.4.3: Budova sídla firmy



Zdroj: www.zemsky.cz

- Stroje a zařízení má společnost pro svou výrobu vlastní, tím jim odpadají náklady za pronájem zařízení. Mezi zařízení, která využívají při své práci patří: soustruh, fréza, svářeční agregáty, vrtačky a další drobné nářadí.
- Vozový park zahrnuje 11 automobilů: osobních pro účely služebních cest, dodávek a kombinované automobily pro čištění a monitoring kanalizací.
- Do hmotných zdrojů patří i materiál využívaný při zakázkách, jedná se zejména o nerezové materiály, hutní materiály, spojovací materiály ad.

Nehmotné zdroje

Image společnosti tvoří slova jako je profesionalita, serióznost, vstřícnost a kvalita. Tým zaměstnanců se vždy snaží individuálním přístupem nejen naplňovat požadavky jednotlivých zákazníků, ale i pomáhat při hledání optimálního řešení daných

problémů. K žádnému problému se nestaví zády, nic pro ně není problém, vždy se snaží najít optimální řešení pro zákazníka. A tímto přístupem k práci už vzniklo několik výrobků jedinečných na trhu. Jako např. kamera pro monitorování i ve špatně dostupném terénu nebo zavlažovací systém, který byl vyvinut pro společnost Hill's Pet Nutrition v Hustopečích. Jedná se o stavbu 1. bezdrátového automatického zavlažovacího systému v České republice, tento systém zavlažuje 28 500 m² travnatých ploch a záhonů.

Samozřejmostí je zvyšovat kvalifikaci pracovníků. Vedení společnosti vnímá jako nutnost rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Společnost v roce 2006 prošla certifikací norem ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004. Audit ověřil správnost implementace uvedených norem do postupů ve výrobě, servisu i obchodní činnosti a firma se tak připojila k ostatním firmám kompatibilním se systémy řízení jakosti a ochrany životního prostředí.

Lidské zdroje

Momentálně firma disponuje kolektivem 36 pracovníků na pozicích řídicích, THP a v dělnických profesích. Organizační strukturu společnosti přikládám v příloze č. V poměru muž : žena, je ve firmě silná převaha mužů , a to 28 : 8. Věkové rozložení zaměstnanců je následující:

- do 25 let 4 zaměstnanci,
- do 50 let 22 zaměstnanců,
- nad 50 let 10 zaměstnanců.

Počet zaměstnanců v kancelářích versus v terénu vzhledem k objemu zakázek je pohybující se. Většinou je však stav personálu 50% v terénu a 50 % ve výrobě, či kancelářích.

Firma se nyní potýká s problémy nalezení zaměstnanců odpovídající požadované kvalifikací.

Finanční zdroje

Na přání společnosti v mé diplomové práci nezmiňuji finanční situaci podniku.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýzu jsem sestavila na základě výsledků předešlých analýz, z informací poskytnutých od vedení společnosti a všech mi dostupných informací.

Abychom správně vyhodnotily zjištěné informace, musíme k jednotlivým faktorům přiřadit body a váhy. Body budou mít škálu 1 až 10, přičemž 10 bude znamenat největší míru důležitosti. Váhy budou mít také škálu 1 až 10. Pokud bude zvolena váha 10, bude to znamenat, že daný faktor má největší význam pro odvětví, ve kterém společnost působí. Po ohodnocení faktorů body a váhami bude proveden součin těchto dvou hodnot u každého faktoru. Potom provedu součet všech součinů a následně zprůměruji.

Tab.4.4: Silné stránky podniku

SILNÉ STRÁNKY	Body	Váha	Součin
Široké spektrum nabízených služeb a výrobků	10	10	100
Flexibilita firmy	10	10	100
Kvalita výrobků a služeb	10	6	60
Profesionalita	9	8	72
Vlastní vývoj nových technologií	7	5	35
Serióznost	9	7	63
Dlouholeté zkušenosti	7	9	63
Image firmy	8	8	64
Neformální vztahy	4	2	8
Spolupráce se zahraničními firmami	9	7	63
Fungující podpůrný servis pro zákazníky, jak v záruční době, tak i po záruční	8	8	64
Celkem			692

Zdroj: vlastní tvorba

Mezi nejvýše postavené silné stránky řadí firma široké portfolio výrobků a služeb, flexibilitu firmy a kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. Na kvalitních výrobcích a dobře odvedené práci si společnost zakládá, je to jejich prioritou, protože spokojený zákazník s vždy rád vrátí. Pro zaměstnance firmy není žádná zakázka problém, slovo „neumíme“, „nevyrábíme“ nepoužívají. Vždy se každý problém snaží

vyřešit a hledají pokud možno neoptimálnější cestu k splnění přání zákazníka, proto je flexibilita a profesionalita obodována vysokými body.

Tab.4.5: Slabé stránky podniku

SLABÉ STRÁNKY	Body	Váha	Součin
Personalistika – odborná kvalifikovanost	10	10	100
Nedefinovaná vize, poslání společnosti	6	6	36
Neznalost strategického záměru všemi zaměstnanci	5	2	10
Přijmutí a uvědomění si zodpovědnosti plynoucí z funkce	9	8	72
Rezervy ve využití výpočetní techniky	9	8	72
Interní komunikace	10	9	90
Nedostatečná motivace zaměstnanců	7	7	49
Celkem			429

Zdroj: vlastní tvorba

Jako velký nedostatek pocítují personální stránku společnosti. Tento problém si uvědomují a začínají řešit, příliv odborných vysokoškolských pracovníků bude zejména zapotřebí pro úspěšné kroky v oblasti výzkumu.

Slabou stránku nedefinovanou vizi, poslání společnosti a neznalost strategického směru společnosti všemi zaměstnanci snad po vypracování této práce a předání vedení společnosti odstraníme.

Komunikace ve firmě nefunguje na správné úrovni, jak by měla, na tento problém by se mělo vedení společnosti co nejdříve zaměřit a vyřešit jej. Pokud nebude fungovat firemní komunikace, procesy ve firmě budou obtížnější, zdlouhavější a v konečné fázi to může pocítit i zákazník.

Tab.4.6: Příležitosti podniku

PŘÍLEŽITOSTI	Body	Váha	Součin
Možnost proniknout na nové trhy, rozšířit zákaznickou základnu	10	7	70
Modernizace	8	8	64
Vývoj	7	7	49
Úzká specializace na trhu	4	7	28
Dotace z Evropských fondů	7	2	14
Změna legislativy	8	10	80
Celkem			305

Zdroj: vlastní tvorba

Získat nové zákazníky a tím i větší podíl na trhu je pro společnost velkou příležitostí a svým širokým portfoliem výrobků a služeb by se o tom měli pokusit. V současné době je legislativa nastavena tak, že společnosti provozující stejný předmět činnosti jako firma Zemský Rohatec, s.r.o., zažívají v tomto období tzv. „žně“.

Tab.4.7: Hrozby podniku

HROZBY	Body	Váha	Součin
Vládní politika - změna legislativy	7	8	56
Vstup nového konkurenta na trh odvětví	4	7	28
Vyhodnocování zakázek – ustupuje profesionalita	8	10	80
Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců na trhu	6	6	36
Podmínky pro podnikání	7	8	56
Demografické změny	4	2	8
Celkem			264

Zdroj: vlastní tvorba

Jako hrozbu pocítují možnou změny legislativy, která by byla jakkoliv mohla negativně ovlivnit činnost společnosti (např. daňová politika, ekologie ad.)

Vstup nového konkurenta do odvětví nevnímají jako velkou výstrahu, jsou si svým postojem na trhu jisti a své zákazníky získávají už tolikrát zmiňovanou kvalitou a seriózním přístupem.

Vyhodnocení SWOT analýzy:

Silné stránky: $692 : 11 = \mathbf{62,9}$

Slabé stránky: $429 : 7 = 61,3$

Příležitosti: $305 : 6 = \mathbf{50,8}$

Hrozby: $264 : 6 = 44$

Výsledkem SWOT analýzy je zjištění, že ve společnosti převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Pro společnost tedy plyne zaměření se na strategii SO, neboli strategii využití. Společnost by se měla zaměřit na využití silných stránek ve prospěch příležitostí plynoucích z okolí. Je to ofenzivní, agresivní růstově orientovaná strategie.

4.4 Matice General Electric

Váhy a ocenění matice GE přidělovaly kompetentní osoby pověřené vedením společnosti.

Tab.4.8: Atraktivita odvětví

Atraktivita odvětví			
Komponenta	Váha	Ocenění 1-5	Součin
Velikost trhu a míra růstu	0,15	5	0,75
Zisková marže v odvětví	0,05	4	0,2
Intenzita konkurence	0,2	5	1
Sezónnost	0,05	3	0,15
Cykličnost	0,05	2	0,1
Požadavky na technologii a kapitál	0,1	3	0,3
Úspory z rozsahu	0,05	3	0,15
Společenské, ekologické a právní vlivy	0,15	5	0,75
Příležitosti a ohrožení	0,15	5	0,75
Bariéry vstupu do odvětví a výstupy z něj	0,05	3	0,15
Celková hodnota	1		4,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší součinnou hodnotu získala položka intenzita konkurence. Ačkoliv firma výraznou hrozbu v konkurenci svého okolí nevidí, je si vědoma důležitosti tohoto faktoru a rozhodně jej nechce podceňovat. Více o konkurenci viz Porterova analýza.

Ekologické a právní vlivy mají stejnou hodnotu jako příležitosti a ohrožení a to z toho důvodu, že pozitivní změny v legislativě nebo zpřísnění ekologických požadavků na ostatní podniky, by znamenaly pro společnost Zemský Rohatec, s.r.o. velké příležitosti. A v opačném případě ohrožení.

Tab.4.9: Síla podniku

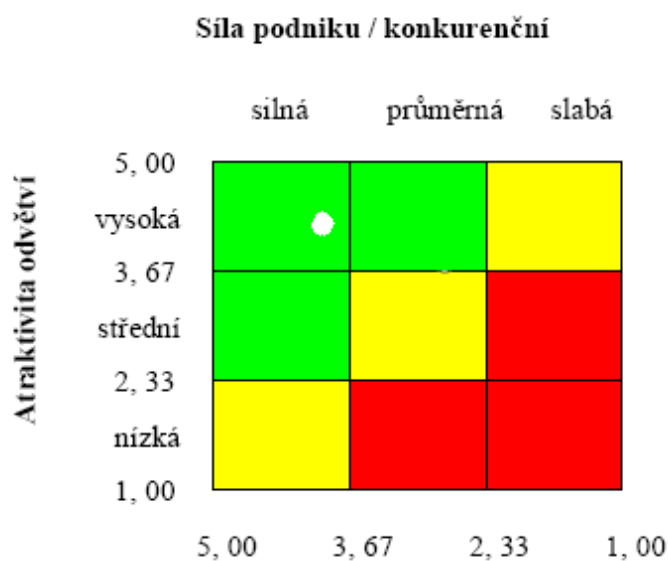
Síla podniku			
Komponenta	Váha	Ocenění 1-5	Součin
Relativní podíl na trhu	0,1	3	0,3
Zisková marže ve srovnání s konkurenty	0,1	1	0,1
Schopnost konkurovat v ceně a kvalitě	0,25	5	1,25
Znalost trhu a zákazníka	0,25	4	1
Technologické možnosti	0,2	4	0,8
Kvalita managementu	0,1	3	0,3
Celková hodnota	1		3,75

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka Síla podniku se dotazovaným bodovala podstatně lépe, jak se ukázalo na výsledku, bylo to i tím, že podnik je si své síly v konkurenčním prostředí vědom. Hodnota 1,25 u položky schopnost konkurovat v ceně a kvalitě je toho dalším důkazem. Podnik si zakládá na kvalitních výrobcích a kvalitně odvedené zakázce a upřednostňuje kvalitu před cenou. V případě volby mezi dodávkou levnějšího, ale méně kvalitního produktu, by do zakázky raději nešli.

Znalost trhu a zákazníka byla brána z hlediska regionálního, ne celé ČR. I když zakázky jsou prováděny na území celé ČR, nejvíce působí na území Moravy. Konkurenci mají podrobně zmapovanou ve svém okolí a znají i svou konkurenci v řadách větších firem působících na území Čech.

Obr. 4.10 : Zobrazení společnosti Zemský Rohatec, s.r.o. v matici GE



Zdroj: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situační-analýzy/1001663/55296/>

Vyhodnocení matice GE

Z provedených výpočtů se ukázalo, že se podnik nachází v zeleném poli, což pro podnik znamená stav: růst a budovat. Atraktivita odvětví s hodnotou 4,3 je vysoká a síla podniku na hodnotě 3,75 je silná. Doporučená strategie je tedy jasná, nachází se v políčku číslo 1, to je strategie – Investovat do rozvoje.

5 Formulace strategických alternativ

V blízké budoucnosti bude voda tím tématem, které bude hýbat světem. Pohonné hmoty je možné nahradit alternativami – ale vodu ne. Už dnes má v teplých krajinách pitná voda daleko vyšší cenu než benzín. V Evropě se stále více a více energie získává z vody, což znamená, že voda je a zůstane jedním z nejdůležitějších zdrojů. Pouze ten, kdo už je dnes připraven a schopen realizovat odpovídající představy bude bodovat na celosvětovém trhu odpadní a pitné vody.

V této kapitole budu formulovat návrh strategie, kterou by mohla společnost Zemský Rohatec, s.r.o. implementovat v příštích 5 letech, pokud nedojde k závratné a mnou nepředvídané změně podnikatelského prostředí.

Společnost nemá definovanou vizi, poslání ani strategie. Nejdříve se tedy pokusím formulovat vizi a poslání společnosti, a dále navrhnu strategii na základě předchozích analýz.

Poslání

Základním posláním společnosti Zemský Rohatec, s.r.o. je stát se vaším partnerem při dodávkách a montážích technologií vodního hospodářství, energetiky a potravinářského průmyslu. Orientovat svou činnost na potřeby zákazníka komplexním přístupem při řešení zakázek ve svém oboru. A svou profesionalitou poskytovat komplexní pomoc a poradenství pro maximální spokojenost našich zákazníků.

Vize

Při využití nejmodernějších trendů v oblasti vodohospodářství se chceme stát respektovanou, dynamicky se rozvíjející společností na trhu tohoto segmentu. Mít vysoký profesionální a morální kredit u našich zákazníků, investorů, dodavatelů a u všech ostatních zainteresovaných stran. Chceme se stát vyhledávanou společností nejen v České republice, ale společností působící také v dalších zemích Evropské unie.

Cíle

Prvořadým cílem společnosti je poskytování komplexních dodavatelských služeb v oblasti čištění odpadních vod, zajištění moderních, kvalitních a spolehlivých produktů splňujících požadavky evropské legislativy, dodržení vysokých ekologických standardů a splňujících zákazníkem požadované "snadno, rychle, kvalitně a

ekologicky". Podrobněji se stanovováním cílů zabývám níže v návrzích strategie pro zkoumanou společnost.

Na základě výsledků strategické analýzy jsem zvolila kombinovanou strategii zahrnující: **strategii rozvoje trhu a rozvoje služeb.**

Strategie rozvoje trhu spočívá v prodeji výrobků a poskytování služeb na nových trzích. Toho může být dosaženo vstupem do nových geologických oblastí. Společnost se může rozhodnout rozšířit svůj výrobek do dalších regionů země nebo i za hranice. Jiná metoda rozvoje trhu je přes reklamu, která se obrací na nový soubor zákazníků, ačkoliv výrobek zůstává stejný nebo je jen „kosmeticky“ upraven.

Cíl č. 1 Do tří let proniknout v působnosti firmy na celé území Moravy, zvláště na Moravskoslezský kraj, který není doposud pokryt.

Cíl č. 2 Do konce roku 2011 v návaznosti na cíl č. 1 propagovat podnik formou masových médií jakou jsou rádia (např. Jih, Haná, Čas) a regionální televizní stanice (např. Slovácko, RTA Zlín, Regionální televize Valašsko), případně inzercí v regionálním tisku.

Cíl č. 3 Do pěti let rozšířit působení podniku na celou Českou republiku pomocí nedávno vzniklého obchodního týmu, a zároveň získat i nemalou část trhu na Slovensku.

První dva cíle spolu souvisejí. Úspěšnost cíle č. 1 závisí na cíli č. 2. Implementaci cíle č. 2 realizovat prostřednictvím majitele společnosti, popřípadě osobou tomu pověřenou s patřičnými kompetencemi a znalostmi problematiky.

Propagace podniku v radiích - Prvním krokem navrhuji vytvořit si vhodný reklamní slogan. Do tohoto procesu mohou být zapojeni také zaměstnanci podniku např. formou soutěže o nejlepší slogan. Další alternativou je využít reklamní agenturu, avšak tato možnost je nákladnější. Po kontaktování reklamních konzultantů rádia se pokusit o vyjednání výhodných podmínek propagace na více frekvencích rádia po celé Moravě.

Propagace v regionální televizi – V tomto případě je vhodné se s odborníkem poradit na znění vhodného reklamního spotu. Jinak se může stát, že náklady vynaložené na tento druh reklamy nebudou zhodnoceny. Před uveřejněním spotu však firmě doporučuji vyhledat statistiky sledovanosti a porovnat ceny, aby se podnik lépe rozhodl pro co nejvhodnější televizní stanici.

Regionální tisk - Kontaktovat reklamní oddělení regionálního tisku. Vhodné je využít služeb novin a časopisů, které jsou do schránek zákazníků dodávány bezplatně. Opět je možné dle finančních možností zvolit různé parametry inzerátu a frekvenci jeho zveřejňování. Průměrná cena inzerce v regionálním tisku se pohybuje kolem 4 000 Kč/měsíc. Věřím, že tyto kroky povedou k úspěšnému splnění cíle č. 1, a budou pro společností přínosem.

Pro stanovení přesné nákladovosti realizace této strategie nemám dostatek relevantních informací ani znalostí problematiky, abych byla schopna cenu stanovit.

K uskutečnění strategie je nutné využívat zejména intenzivní propagační politiku. Dále je zapotřebí neustále inovovat technologie a také pořizovat novou techniku, která bude schopna nejnovější technologii produkovat a dokáže se přizpůsobovat v co nejkratších intervalech výrobě požadovaného zboží. Jak pro výzkum a vývoj, tak pro výrobu je nutné disponovat kvalitními, produktivními a loajálními zaměstnanci, které si společnost musí udržovat a to především pomocí pozitivní motivace. Pro zaměstnance by měl být vypracováván určitý roční plán zaměstnaneckých výhod.

V neposlední řadě je důležité dbát na kvalitu, která pramení především z kvalitních materiálů a zpracování. Díky distribuci inovovaných produktů a poskytování kvalitních služeb si bude společnost udržovat své stávající zákazníky a získávat zákazníky nové. Nalezením nových odbytových toků si bude rozšiřovat základnu své působnosti a tím si upevňovat své postavení na trhu vůči konkurenci, zvláště pak formou zvyšování svého tržního podílu.

Z toho vyplývají další doporučení pro společnost:

- do konce roku 2011 vylepšit motivační systém zaměstnanců,
- sledovat nabídku a ceny konkurence,
- na internetu sledovat vypisování veřejných zakázek,
- nábor nových zaměstnanců dle potřebné kvalifikace,
- v případě zvýšení cen energií, surovin, polotovarů a materiálů, upravit cenovou politiku služeb,
- poskytovat perfektní servis a poradenství,
- udržet dobré jméno společnosti.

Strategie rozvoje služeb je strategie rozšíření portfolia nabízených služeb. Jak jsem již zmiňovala v předchozí kapitole, pro získání nových zákazníků je také důležité rozšiřování portfolia nabízených služeb, čímž podnik zaujme nové či stávající zákazníky v nových oblastech.

Zařazuji zde i tuto strategii z důvodu, že by se společnost měla a taky to má v blízké budoucnosti v plánu se více zaměřit na výzkum. Pro tyto účely by společnost potřebovala nové prostory, aby se mohla výzkumu věnovat v příslušném rozsahu. Společnost již v minulosti na tyto potřeby žádala o dotace z EU, avšak projekt nebyl úspěšný. Proto firmě doporučuji se o získání finančních prostředků pokusit znovu. OPPI je vyhraněn pro tyto potřeby, tak proč těchto možností nevyužít. Doporučila jsem firmě Zemský Rohatec, s.r.o. společnost, která se zabývá touto problematikou. Jelikož v takové společnosti pracuji na zkrácený pracovní úvazek, předala jsem informace o analyzované společnosti kompetentní osobě a nyní je jen na jednotlivých stranách, jak se domluví na dalších krocích spolupráce.

Aby odběratelé byli s výrobky společnosti spokojeni, je nutné, aby společnost i nadále dbala na svou hlavní konkurenční výhodu, kterou je vysoká kvalita výrobků a poskytovaných služeb. Velkým problémem, tak jako ve všech odvětvích je konkurence čínských napodobenin. Firma není schopna cenově konkurovat, proto bych ani nedoporučovala se touto cestou pouštět. Řešením je strategie diferenciací výrobků, a to především cestou zvyšování komfortu a kvality. Společnost je dosti moderní na to, aby také šla příkladem a vypracovala si etický kodex společnosti.

Cíl č. 4 Pokračovat v nastolené cestě odlišení se společnosti od konkurence kvalitou zpracování výrobků a vstřícným přístupem při poskytování služeb. A doporučila bych do pěti let vypracovat Etický kodex společnosti a uplatňovat jej v praxi, a pokusit se zavést moderní přístup ke svým zákazníkům pomocí CRM (Customer relationship management).

Cíl č. 5 Do konce roku 2011 podat projekt a pokusit se získat peněžní prostředky z Operačního programu Podnikání a inovace.

Náklady na realizaci cíle č. 5 by závisely na tom, zda by podnik projekt vypracoval sám nebo to pro něj zpracovala najatá společnost. Ceny za vypracování projektů k tomu pověřenou firmou jsou různé, každá společnost si je stanovuje sama a

jedná se o interní záležitost, takže jsem neměla možnost tuhle informaci získat. V případě, že by si firma Zemský Rohatec, s.r.o. projekt napsala sama, náklady budou nižší, avšak úspěšnost těchto vypracovaných projektu nespecializovanou firmou je nižší.

Odhady důsledků realizace strategií

Strategie jsou směřovány především ke zlepšování podnikání, ke zvyšování tržního podílu firmy na trhu a ke zlepšování jména společnosti a její pozice vůči konkurenci. Díky strategii by mělo být dosaženo konkurenčních výhod vůči konkurenci.

Je však nutné počítat s tím, že konkurence bude mít obdobně strukturované strategie a tedy se zaměří na stejné, případně obdobné způsoby získávání konkurenční výhody.

V případě, že to budoucí ekonomická a politická situace dovolí, budou se všechny společnosti na trhu v tomto odvětví snažit jednat ofenzivně a získávat konkurenční výhody a tím i větší podíly trhu díky intenzivnímu a rychlému výzkumu a vývoji nových produktů, které se budou snažit intenzivně propagovat a prodat s co nejnižšími náklady za co nejpříznivější cenu pro zákazníky. Tolik opakovaný výzkum a vývoj je v tomto odvětví totiž jeden z mála způsobů získání konkurenční výhody.

Soupeři na trhu se tedy budou chovat obdobně jako společnost, a proto by nemělo hrozit to, že nějaká společnost, na trhu již působící, by získala určitou velkou konkurenční výhodu.

6 Závěr

Strategické řízení není důležité pouze pro velké společnosti. Menší podniky ve většině případů technik strategického řízení nevyužívají, čímž se mnohdy připravují o možnost efektivně využít příležitostí a omezit hrozby, které danou organizaci provázejí. Majitelé ve většině případů zastávají také funkci managementu. Bývají to odborníci ve svém oboru, avšak o ekonomice již takový přehled nemají a z finančních důvodů nezaměstnávají například ředitele strategického managementu, který by jim vhodnou strategii vypracoval.

V mé práci jsem snad dokázala, že i pro menší podniky není strategický management zbytečností, a že i na něj se úspěšně dá vypracovat strategická analýza, na jejímž základě lze navrhnout pro organizaci přijatelnou strategii.

Cílem mé práce bylo navrhnout pro analyzovanou společnost vhodné strategické alternativy. Těmto návrhům předcházelo teoretické vymezení problematiky, představení organizace následované strategickou analýzou. Ta se skládala z analýzy externí a interní. Pro interní analýzu jsem využila Porterův model pěti sil a SLEPT analýzu. V případě externí analýzy jsem vypracovala analýzu zdrojů podniku, dále SWOT analýzu a matici General Electric.

Pomocí těchto nástrojů a technik se mi podařilo identifikovat, které vlivy zasahují do činnosti organizace, její silné a slabé stránky, stejně jako její příležitosti a hrozby. Předposlední částí práce je návrh řešení, ve které jsem navrhla poslání, vizi a cíle společnosti společně se strategií, které ve zkoumané organizaci chybí.

Předpokládám, že má práce poslouží svému účelu a přinejmenším ukáže vedení společnosti výhody strategického řízení, a odhalí možné cesty ke zlepšení fungování důležitých firemních procesů. Pro mě osobně bylo vypracování této práce nesmírnou zkušeností a doufám v její užitek.

Závěrem své diplomové práce bych chtěla zhodnotit, že vytvoření strategické analýzy podniku není snadný úkol. Je zapotřebí získání nespočetného množství informací. A zde bych chtěla poděkovat společnosti Zemský Rohatec, s.r.o. za čas a ochotu, kterou mi věnovali při získávání informací o společnosti její pracovníci.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 721. ISBN 80-251-0396-X
- [2] BOWMAN, Cliff . *Strategický management*. [s.l.] : GRADA Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169230-1.
- [3] BUCHTA, Jaroslav; NOSKIEVIČOVÁ, Darja; PETŘÍKOVÁ, Růžena; PLURA, Jiří; TOŠENOVSKÝ, Josef; VYKYDAL, David. *Jak zvýšit výkonnost organizací*. Dům techniky Ostrava, 2005. 204 s. ISBN 80-02-01709-9.
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] KERKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*, 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KOTLER Philip. *Marketing management*. Přel. V. Dolanský; S. Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [7] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1 .vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*, 2. Přepřacované vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s .ISBN 80-7179-367-1.
- [9] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopres, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [10] VEBER J. a kol. *Management, základy – prosperita – globalizace*. 1. vydání Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Internetové zdroje:

- [11] *Aerzen CZ, s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-09]. Společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.aerzen.cz/Spolecnost/Profil-spolecnosti/Vize-a-poslani#Company>>.

- [12] *ASIO, spol.s r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Výrobní program. Dostupné z WWW: <http://www.asio.cz/>
- [13] *Businessinfo* [online]. 2011 [cit. 2011-04-01]. Situační analýzy. Dostupné z WWW:<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>>.
- [14] *Businessinfo* [online]. 2011 [cit. 2011-04-20]. Specifické metody marketingové situační analýzy . Dostupné z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>>.
- [15] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-04-05]. HDP. Dostupné z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty>.
- [16] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-04-05]. Míra inflace. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- [17]*Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-04-05]. Počet ekonomických subjektů. Dostupné z WWW:<
<http://www.brno.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/2002-07>>
- [18] *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-04-05]. Zaměstnanost, nezaměstnanost. Dostupné z WWW:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace>.
- [19] *DBD Control Systems* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. Představení společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.dbd.cz/>>.
- [20] *ELIMA* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. O nás. Dostupné z WWW:
<<http://www.prodej-montaz-lexanu.cz/prodej-montaz-lexan-stavebniny-doprava/>>.
- [21] *FORTEX - AGS, a. s.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.fortex.cz/cz/o-nbsp-spolecnosti/>>.
- [22] *GRUNDFOS s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. O nás. Dostupné z WWW:
<<http://www.grundfos.cz/web/homecz.nsf>>.
- [23] *Hakov, a.s.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Produkty. Dostupné z WWW:
<<http://www.hakov.cz/>>.

- [24] *Hawle armatury* [online]. 2011 [cit. 2011-04-09]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.hawle.cz/cz/menu/sluzby/>>.
- [25] *Hutní materiál Břeclav s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.hutnimaterial.com/>>.
- [26] *ITALINOX* [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Sortimentní skladba. Dostupné z WWW: <<http://www.italinox.cz/?p1=italinox&p2=p1>>.
- [27] *Lega-Inox* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. Produkty. Dostupné z WWW: <<http://www.lega.cz/>>.
- [28] *LIMISTAV s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.limistav.cz/>>.
- [29] *NEREZOVÉ MATERIÁLY, s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Představení společnosti. Dostupné z WWW: <http://www.nerezove-materialy.cz/>.
- [30] *REDIS spol. s r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Představení společnost. Dostupné z WWW: <http://www.redis.cz/index.php?inc=ref_akce>.
- [31] *Stavební společnost Kněždub, spol. s r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. Společnost. Dostupné z WWW: <www.stavspolknezdub.com/>.
- [32] *VHS Brno, a.s.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Výrobní program. Dostupné z WWW: <<http://vhs-brno.cz/category/o-spolecnosti/>>.
- [33] *VHS Plus Veselí nad Moravou* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Předmět činnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.vhs-plus.cz/predmet-cinnosti.html>>.
- [34] *VHZ – DIS, s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Představení společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.vhz-dis.cz/index1.htm>>.
- [35] *WILO Praha s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-08]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.wilo.com/cps/rde/xchg/en/layout.xsl/128.htm>>.
- [36] *Zemský Rohatec* [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.zemsky.cz/o-nas>>.
- [37] *Zemský Rohatec* [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. Zemský Rohatec, s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.zemsky.cz/>>.

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
CRM	Customer relationship management
ČOV	Čistící stanice odpadních vod
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
HDP	hrubý domácí produkt
mld.	miliarda
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPŽP	Operační program Životní prostředí
PO	právnícká osoba
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	Technicko hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce:

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta:

Adresa trvalého pobytu studenta:

Budovatelská 27, 696 01 Rohatec

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti